



Octubre 2019 - ISSN: 1696-8352

## PRÁTICAS DE GESTÃO DE RISCOS ADOTADAS PELOS GESTORES NA UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA (UFSM): UMA ANÁLISE EMPÍRICA

André de Toledo Paines<sup>1</sup>  
Daiane dos Santos Freitas<sup>2</sup>  
Vanessa Giacomelli Bressan<sup>3</sup>  
Daniel Arruda Coronel<sup>4</sup>

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

André de Toledo Paines, Daiane dos Santos Freitas, Vanessa Giacomelli Bressan y Daniel Arruda Coronel (2019): "Práticas de gestão de riscos adotadas pelos gestores na Universidade Federal de Santa Maria (UFSM): uma análise empírica", Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana (octubre 2019). En línea:

<https://www.eumed.net/rev/oel/2019/10/praticas-gestao-riscos.html>

**Resumo:** O presente trabalho buscou identificar quais são as práticas de gestão de riscos que estão sendo adotadas pelos gestores da UFSM. Para a realização deste estudo, foram entrevistados seis servidores da instituição, todos detentores de Cargos de Direção (CD), com o intuito de elencar e analisar quais são as principais práticas de gestão de riscos nos setores, dentro de cada uma das seguintes categorias de riscos: operacionais, legais, de imagem, financeiros e estratégicos. Primeiramente, os entrevistados elencaram quais os principais riscos envolvidos dentro de cada categoria e, após, descreveram quais ações a instituição está tomando dentro dessas categorias, bem como sua percepção a respeito destas ações. Na parte final das entrevistas, os servidores foram convidados a responder sobre qual risco, dentre os identificados por eles, seria o mais crítico para a UFSM, e quais seriam as suas sugestões de melhorias para uma melhor gestão de riscos dentro da instituição. Desta forma, chegou-se à conclusão de que o risco considerado mais crítico para a UFSM foi o financeiro, pois os possíveis problemas que possam vir a se desenvolver dentro desta categoria poderiam desencadear outros de ordem operacional, legal, de imagem e estratégicos. A modernização administrativa da instituição também foi bastante destacada pelos gestores dentre as ações promovidas, de modo que novos estudos podem ser feitos futuramente, quando da conclusão deste processo.

**Palavras-chave:** Gestão de Riscos. Riscos Institucionais. Organizações Públicas.

<sup>1</sup> Assistente em Administração na Universidade Federal de Santa Maria – UFSM e Mestre em Gestão de Organizações Públicas pela UFSM. E-mail: andrepaines@gmail.com

<sup>2</sup> Analista Contadora na Procuradoria Geral do Estado do Rio Grande do Sul e Mestranda do Programa de Pós-Graduação em Gestão de Organizações Públicas pela UFSM. Email: daiasfreitas@gmail.com

<sup>3</sup> Secretária Executiva na Universidade Federal de Santa Maria – UFSM e Mestranda do Programa de Pós-Graduação em Gestão de Organizações Públicas pela UFSM. Email: nessagiacomelli@yahoo.com.br

<sup>4</sup> Professor Associado do Departamento de Economia e Relações Internacionais (UFSM), Bolsista de Produtividade do CNPq e Diretor da Editora da UFSM. E-mail: daniel.coronel@uol.com.br

## RISK MANAGEMENT PRACTICES ADOPTED BY THE MANAGERS IN UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA (UFSM): AN EMPIRICAL ANALYSIS

**Abstract:** The present work aimed to identify which are the risk management practices that are being adopted by the managers of UFSM. For carrying out this study, six servants of the institution were interviewed, all holders of Leadership Positions (CD), with the intention of listing and analyzing which are the main risk management practices in the sectors inside of each one of the following risk categories: operational, legal, of image, financial and strategic. Firstly, the interviewees listed which were the main risks involved inside each category and, after, described which actions the institution is taking inside the same ones, as well as its perception in relation to these actions. In the final part of the interviews, the servants were invited to answer about which risk, inside the ones identified by them, it would be the most critical to UFSM, and which were their suggestions of improvements for a better management of risks inside the institution. This way, we came to the conclusion that the risk considered more critical for UFSM was the financial risk, because all the possible problems that could possibly develop inside this category could trigger others of operational order, legal, of image and strategic. The administrative modernization of the institution was also quite highlighted by the managers inside the promoted actions, in a way that new studies could be done in the future, when this process is concluded.

**Keywords:** Risk Management; Institutional Risks; Public Organizations.

### 1 Introdução

A Constituição Federal de 1988, em seu artigo 37, *caput*, indica, de maneira expressa, os princípios da Administração Pública e, dentre eles, destaca-se o Princípio da Eficiência. Este princípio exige que a atividade administrativa seja exercida com presteza, perfeição e rendimento funcional, buscando-se maior produtividade e redução dos desperdícios de dinheiro público.

De acordo com Alexandrino e Paulo (2009), o objetivo do princípio da eficiência é assegurar que os serviços públicos sejam prestados conforme as necessidades da sociedade e que o gestor deva sempre procurar a solução que melhor atenda ao interesse público, levando em conta o ótimo aproveitamento dos recursos públicos. Neste sentido, atrelar uma boa qualidade na prestação de serviços públicos diante de uma impactante redução dos recursos disponíveis torna-se um grande desafio na geração de benefícios à população.

Di Pietro (2005) afirma que a busca pela eficiência não alcança apenas o modo de atuação dos agentes públicos, dos quais se espera melhor desempenho para lograr melhores resultados à coletividade. Mais do que isso, a Administração deverá também observá-los em relação ao modo de organizar, estruturar e disciplinar seus serviços administrativos internos, recorrendo a modernas tecnologias, atualizando seus métodos de trabalho.

Dentre as diversas ferramentas existentes para se buscar a eficiência na administração pública, tem-se a gestão de riscos. A Norma Brasileira (NBR) ISO 31000 explica que a gestão de riscos compreende todas as atividades coordenadas para dirigir e controlar uma organização no que se refere ao risco. Além disto, auxilia os tomadores de decisão a fazer escolhas conscientes, priorizar ações e distinguir entre formas alternativas de ação. Souza (2007) complementa, afirmando que, por este motivo, o processo de gestão de riscos não deve ser encarado como uma simples exigência da legislação, mas sim como uma ferramenta capaz de superar os problemas e desafios enfrentados pelos agentes públicos. Neste sentido, inclui tanto o plano de organização quanto os métodos e

medidas adotadas por uma entidade para proteger-se de determinadas situações que possam afetar a sua continuidade.

Ainda segundo o autor, quando a administração pública presta serviços públicos aos cidadãos, dependendo da natureza da sua atividade, ela está exposta a diversos riscos, por exemplo, operacionais, legais, estratégicos, de imagem, financeiros e outros. Neste contexto, a gestão de riscos vem ganhando importância no processo gerencial do Setor Público e, por ser um mecanismo de ação preventiva para a administração pública, os órgãos de controle estão cada vez mais exigindo a sua observância.

Ghadge et al. (2012) sustentam que as fontes de risco são numerosas e originam-se na própria empresa ou no seu ambiente de negócios. Nesta perspectiva, Christopher e Lee (2004) afirmam que este é o motivo pelo qual a gestão de riscos está se tornando parte integrante de um projeto holístico da Gestão da Cadeia de Suprimentos (*Supply Chain Risk Management – SCRM*).

Para Pinna e Carvalho (2008), os riscos não gerenciados de forma adequada podem comprometer a qualidade do produto final, a expectativa do cliente pode não ser atendida e a equipe, que precisa conviver com ansiedades e conflitos durante a vida do projeto, pode ter sua produtividade reduzida.

Nesta perspectiva, o Governo Federal implementou a Instrução Normativa (IN) 01/2016, em conjunto com o Ministério Público (MP) e a Controladoria Geral da União (CGU), a qual busca reforçar alguns preceitos fundamentais para a Administração Pública e para o bom funcionamento do aparelho estatal. Tal normativa se aplica a todos os órgãos e entidades do Poder Executivo federal (administração direta e indireta) e tem como finalidade fortalecer a gestão, aperfeiçoar os processos e o alcance dos objetivos organizacionais, através da criação e do aprimoramento dos controles internos da gestão, da governança e da sistematização da gestão de riscos. Assim, a observância da norma deverá se dar pelas Autarquias, Empresas Públicas, Sociedades de Economia Mista e Fundações Públicas vinculadas ao Poder Executivo federal, devendo adotar as medidas para a sistematização de práticas relacionadas à gestão de riscos, aos controles internos, e à governança.

Neste contexto, está a Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), uma instituição de ensino superior que possui necessidades demandadas pela sociedade. Neste sentido, em atendimento à normativa supracitada, e com o objetivo de cumpri-la, a instituição elaborou o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI 2016-2026), que, além de ser um requisito legal, é o documento que caracteriza as diretrizes e ações que devem ser buscadas por meio de doze ações de políticas institucionais. Dentre estas, destaca-se a “Diretriz da política de governança, controle interno e gestão de riscos”, indicando que a UFSM já vem se preocupando em satisfazer a legislação.

Seguindo esta temática e para que os propósitos ocorram de forma ordenada, os objetivos, as ações e os resultados precisam estar interligados por uma adequada gestão de riscos, pois, sem este controle, a continuidade das suas atividades pode ser incerta.

É preciso que a UFSM esteja atenta à identificação dos principais riscos aos quais está exposta, bem como sua probabilidade de ocorrência e também as medidas e planos que serão adotados para a prevenção ou minimização desses riscos. Assim, o PDI 2016-2026 da instituição menciona que o desafio da governança universitária é determinar quanto de risco a instituição deseja

aceitar na busca pelo alcance de sua missão, bem como do melhor valor para os cidadãos e demais partes interessadas, o que significa prestar serviço de interesse público da melhor maneira possível.

Com base no exposto, este trabalho tem como problema de pesquisa responder à seguinte questão: Quais são as práticas de gestão de riscos que estão sendo adotadas pelos gestores de alguns setores da UFSM? Em função do problema apresentado, foi definido como objetivo geral verificar a existência da aplicação de práticas de gestão de riscos em setores da UFSM e, como objetivos específicos, averiguar se os setores da UFSM possuem um sistema da gestão de riscos; identificar os riscos considerados mais importantes para os gestores de alguns setores da UFSM e averiguar a concepção dos entrevistados a respeito da política de gestão de riscos.

A contribuição deste trabalho se dará no apoio ao cumprimento do desafio institucional, constante no PDI 2016-2026, da UFSM, que é tornar a gestão de riscos um importante instrumento de governança para auxiliar na tomada de decisões e na solução dos desafios da instituição e, além disso, proporcionar uma melhora contínua no desempenho dos processos organizacionais e no planejamento estratégico institucional desta instituição.

Em relação à prática, a contribuição deste estudo consiste em sugerir uma metodologia que permita gerenciar os riscos existentes na execução das atividades da UFSM. Além disso, a avaliação realizada por esta pesquisa poderá servir como modelo ou proposta de metodologia para setores da UFSM, pois o próprio PDI 2016-2026 possui como um desafio “implementar uma política de gestão de riscos em todos os setores” para a modernização e para o desenvolvimento organizacional da instituição.

O presente trabalho está estruturado em outras quatro seções, além desta introdução. Na segunda seção, expõe-se o referencial teórico que embasou esta pesquisa, trazendo os conceitos referentes aos riscos operacionais e seu gerenciamento. Na seção seguinte, apresentam-se os procedimentos metodológicos utilizados para consecução do estudo. Já na quarta, os dados são analisados e discutidos. Por fim, apresentam-se as conclusões do trabalho.

## **2 Referencial teórico**

Conforme a Instrução Normativa Conjunta MP/CGU nº 01 de 2016, tem-se como definição de risco “a possibilidade de ocorrência de um evento que venha a ter impacto no cumprimento dos objetivos”. O conceito de risco vem assumindo uma importância cada vez maior na sociedade moderna, refletindo o desejo da população de ter uma melhora na qualidade e na prestação dos serviços públicos.

O padrão de gestão de risco Australiano-Neozelandês AS/NZS 43604 (STANDARDS AUSTRALIA, 1999, p.3) define risco como a possibilidade de algo acontecer e ter um impacto nos objetivos e é medido em termos de consequências e probabilidades. Já a *International Federation of Accountants* (IFAC, 2001) define risco como uma medida de incerteza que engloba fatores que podem facilitar ou impedir a realização dos objetivos organizacionais.

Nunes (2015) define o risco como probabilidade de ocorrências de eventos incertos, que, caso ocorram, podem afetar positiva ou negativamente os objetivos de uma organização. O

desenvolvimento de qualquer atividade cotidiana inclui riscos, assim, eles estão presentes em qualquer programa, projeto, processo ou serviços a serem entregues à sociedade.

Neste sentido, quando as organizações públicas atuam no cumprimento de sua missão, elas estão expostas a riscos que poderão comprometer a eficácia das suas políticas e atividades, por isso, é notória a exigência dos órgãos de controle no sentido de que as entidades precisam assumir e gerenciar os seus riscos.

De acordo com o Tribunal de Contas da União (TCU, 2009), alguns riscos influenciam de forma significativa outros, como uma capacitação inadequada ou baixa moral das pessoas, que impactam no risco de perder clientes importantes. Estas ligações entre riscos são importantes, pois determinado risco pode não parecer relevante de forma isolada, mas pode ser quando sua relação de causa e efeito é considerada.

A gestão de riscos, segundo Silva (2009), consiste em atividades coordenadas para dirigir e controlar uma organização no que se refere ao risco (risco – efeito da incerteza nos objetivos). No entendimento da autora, o processo de gestão de riscos deve ser parte integrante de todas as práticas e processos da organização e deve ocorrer em todos os seus níveis.

De acordo com a IFAC (2001), a Gestão de risco é definida como um processo para

- a) entender os objetivos organizacionais;
- b) identificar os riscos associados ao alcance desses objetivos, permitindo promover mudanças de uma maneira apropriada e oportuna;
- c) estimar os riscos, em termos da probabilidade de algo acontecer e o seu potencial impacto, caso esse algo aconteça;
- d) estabelecer políticas apropriadas e procedimentos para gerenciá-los, na proporção dos riscos ou oportunidades envolvidas; e
- e) monitorar e avaliar os riscos e os programas ou procedimentos utilizados para tratá-los .

Ainda segundo a IFAC (2001), todos os membros de uma entidade devem identificar e monitorar os principais riscos e oportunidades e assegurar sistemas apropriados ao seu gerenciamento de riscos como, por exemplo, o de má reputação. Já no entendimento do TCU (2009), os dirigentes de entidades do setor público precisam assegurar que sistemas efetivos de gerenciamento de riscos façam parte de sua estrutura de controle.

Davis (2006) afirma que o gerenciamento de risco é um processo lógico e sistemático para as organizações identificarem e avaliarem riscos e oportunidades, visando a uma melhor tomada de decisões e a avaliação de desempenhos. Apresenta uma visão para o futuro, isto é, não apenas evita ou minimiza perdas, mas lida positivamente com oportunidades.

O padrão AS/NZS 4360 (STANDARDS AUSTRALIA, 1999, p. 4) define o gerenciamento de risco como uma aplicação sistemática de políticas, procedimentos e práticas de gestão. Segundo este padrão, a classificação dos riscos é feita de acordo com as metas, os objetivos ou os resultados, classificando-os em

- a) estratégicos (para a atividade-fim da organização, direção e realização de seus planos);
- b) comerciais (para as relações comerciais, como falhas em contratos);

- c) operacionais (para a atividade operacional da organização, como danos em ativos ou ameaças à segurança física, recursos humanos inadequados etc.);
- d) técnicos (para se administrar ativos, por exemplo, falhas em equipamentos);
- e) financeiro e de sistemas (para controles financeiros e sistemas, por exemplo, fraudes); e
- f) de conformidade (para cumprir com as obrigações legais).

De acordo com Rovai (2005), o gerenciamento de riscos envolve um conjunto de procedimentos estruturados metodologicamente, cujo objetivo é enfrentar os riscos adversos de forma planejada e sistêmica. De forma geral, o gerenciamento de riscos agrega valor aos processos de negócios das empresas e organizações e está se generalizando em suas práticas, a tal ponto de deixar de ser privilégio de seguradoras e instituições financeiras.

O parágrafo único do art. 16 da Instrução Normativa conjunta CGU/MP nº 001/2016 determina que “os gestores são os responsáveis pela avaliação dos riscos no âmbito das unidades, processos e atividades que lhes são afetos” e que “a alta administração deve avaliar os riscos no âmbito da organização, desenvolvendo uma visão de riscos de forma consolidada”.

Ainda nesta perspectiva, para Rafele, Hillson e Grimaldi (2005), o gerenciamento de riscos pode ser considerado como uma área de conhecimento ainda a ser explorada, apesar de atualmente ser aceita como uma disciplina para os resultados dos projetos.

Diante do exposto, é possível concluir que o gerenciamento de risco é um processo necessário, lógico e sistemático para organizações identificarem e avaliarem riscos e oportunidades, visando melhorar a tomada de decisões e a avaliação de desempenhos, corroborando o entendimento do TCU (2009) de que esta ferramenta proporciona uma visão para o futuro, ou seja, não apenas evita ou minimiza perdas, mas lida positivamente com oportunidades, constituindo, portanto, uma poderosa ferramenta para os gestores do setor público.

### **3 Metodologia**

#### **3.1 Delineamento da pesquisa**

No presente artigo, o método de pesquisa utilizado foi a pesquisa qualitativa e bibliográfica. A pesquisa qualitativa, segundo Minayo (2011), responde a questões muito particulares. Ela se ocupa, nas Ciências Sociais, com um nível de realidade que não pode ou não deveria ser quantificado. Ou seja, ela trabalha com o universo dos significados, dos motivos, das aspirações, das crenças, dos valores e das atitudes. De acordo com Lakatos e Marconi (2017), a pesquisa bibliográfica é realizada com base em fontes disponíveis, como documentos impressos, artigos científicos, livros, teses, dissertações, etc.

A técnica de pesquisa utilizada neste trabalho foi a entrevista. Segundo Lakatos e Marconi (2017), a entrevista é um encontro entre duas ou mais pessoas a fim de que uma delas obtenha informações a respeito de determinado assunto, mediante uma conversação de natureza profissional. É um procedimento utilizado na investigação social, para a coleta de dados ou para ajudar no diagnóstico ou no tratamento de um problema social.

### 3.2 Sujeitos da pesquisa

Para a realização da pesquisa, foram escolhidos cinco órgãos estratégicos da UFSM, responsáveis, entre outras coisas, pela execução orçamentária e financeira da instituição, e que, por consequência, necessitam de uma gestão de riscos adequada, a saber: Departamento de Material e Patrimônio (DEMAPA), Departamento de Contabilidade e Finanças (DCF), Pró-Reitoria de Planejamento (PROPLAN), Pró-Reitoria de Administração (PRA) e Auditoria Interna (AUDIN). Nestes setores, foram entrevistados seis servidores, conforme os perfis expostos na Tabela 1.

**Tabela 1-** Perfil dos entrevistados

	<b>Gênero</b>	<b>Idade (anos)</b>	<b>Escolaridade</b>	<b>Setor</b>	<b>Função</b>	<b>Tempo na função</b>
E1	F	46	Mestrado	DEMAPA	Diretora	4 anos
E2	M	55	Graduação	DCF	Diretor	4 anos
E3	F	51	Graduação	DEMAPA	Coordenadora	4 anos
E4	M	37	Mestrado	PROPLAN	Pró-Reitor	4 anos
E5	M	60	Doutorado	AUDIN	Chefe	3,5 anos
E6	F	53	Mestrado	PRA	Pró-Reitora Adjunta	3 anos

Fonte: Elaborado pelos autores

Os servidores escolhidos para as entrevistas são os responsáveis pelos setores anteriormente mencionados e todos são detentores de Cargos de Direção (CD). Para cada setor escolhido, foi escolhido um servidor detentor de CD para responder à pesquisa. Como a execução de contratos difere e possui algumas especificidades em relação à aquisição de materiais, optou-se por entrevistar a coordenadora da Divisão de Editais, Contratos e Importações, ligada ao DEMAPA. Assim, este departamento foi o único a contar com dois sujeitos entrevistados (E1 e E3).

### 3.3 Técnica e instrumento de coleta de dados

Como mencionado, a técnica utilizada na coleta dos dados foi a entrevista, que ocorreu presencialmente no prédio da Reitoria localizado no Campus da UFSM, no setor de trabalho de cada entrevistado e durou em média 20 minutos. Para a condução das entrevistas, foi confeccionado um roteiro de perguntas dividido em 3 (três) blocos: perfil do entrevistado; dimensões e percepções gerais.

O primeiro bloco buscou identificar o perfil dos entrevistados, contemplando aspectos como experiência profissional, formação acadêmica, cargo que exerce atualmente na UFSM, lotação atual, atuação dentro do setor, tempo de serviço no atual setor e atribuições do cargo atual.

O segundo bloco buscou identificar os riscos considerados mais importantes para os gestores dentro do seu setor de atuação; verificar quais as ações que estão sendo tomadas para gerenciar estes riscos e qual a percepção dos entrevistados sobre as ações que estão sendo realizadas. O bloco foi dividido em 5 (cinco) dimensões: dimensão riscos operacionais; dimensão riscos legais; dimensão riscos de imagem, dimensão riscos financeiros e dimensão riscos estratégicos.

O terceiro e último bloco buscou identificar uma percepção geral dentre os entrevistados com relação ao risco que eles consideravam mais importante na UFSM e quais seriam suas sugestões de melhorias para o gerenciamento deste risco mencionado.

### **3.4 Limitações do Método**

Esta pesquisa encontrou algumas limitações, as quais convêm destacar, como não existência de pesquisas com essa temática na instituição, o que dificultou comparações com outros estudos, impedindo, assim, que as discussões fossem feitas com maior profundidade. Além disso, as entrevistas foram aplicadas em um número limitado de gestores.

Além disso, a UFSM encontra-se em um processo de modernização administrativa, promovido pela administração superior, constantemente citado nas entrevistas com os gestores. Por conta deste processo, algumas informações repassadas nas entrevistas não foram muito claras, uma vez que existe uma perspectiva de que esta ação proporcione grandes mudanças na instituição.

No entanto, mesmo com estas limitações, foi possível chegar às conclusões apresentadas nos capítulos seguintes, ensejando que elas possam auxiliar e embasar novos trabalhos. Neste sentido, sugere-se que novas entrevistas sejam aplicadas, desta vez com outros gestores da instituição, para dar mais robustez aos dados expostos neste estudo.

## **4 Análise e discussão dos resultados**

Os riscos a que as entidades estão expostas dependem da natureza de sua atividade e são especificados dentro de algumas categorias de riscos. As categorias utilizadas para classificar os riscos encontrados nesta pesquisa foram riscos operacionais, legais, de imagem, financeiros e estratégicos.

As respostas dos entrevistados quanto aos riscos mais críticos, bem como suas percepções a respeito das ações realizadas dentro das categorias, foram resumidas e dispostas em análises por setor, a fim de proporcionar uma melhor compreensão.

### **4.1 Riscos operacionais**

Os riscos operacionais decorrem da falta de consistência e adequação dos sistemas de controle interno, sistemas de processamento e informações, o que pode ocasionar perdas inesperadas para a instituição. Na pesquisa, foi solicitado aos participantes que identificassem quais são riscos operacionais considerados mais críticos dentro do seu setor. Alguns identificaram mais de um risco enquanto outros, apenas um. Os riscos operacionais mais críticos são expostos no Quadro 1:

**Quadro 1 – Riscos operacionais mais críticos**

<b>SETOR</b>	<b>RISCOS</b>
PROPLAN	<ul style="list-style-type: none"> <li>Falha no conhecimento e controle dos processos institucionais</li> <li>Superdimensionamento de setores</li> </ul>
AUDIN	<ul style="list-style-type: none"> <li>Limitação de pessoal</li> </ul>
PRA	<ul style="list-style-type: none"> <li>Falta de informações aos órgãos de controle no prazo estipulado</li> </ul>
DEMAPA	<ul style="list-style-type: none"> <li>Falta de planejamento no encaminhamento das solicitações de contratações</li> <li>Falta de uma informatização dos processos</li> <li>Prazo limitado para atender aos aditivos das contratações</li> </ul>
DCF	<ul style="list-style-type: none"> <li>Escrituração sem uniformidade</li> </ul>

Fonte: Elaborado pelos autores

Percebe-se, por meio da análise das respostas em relação aos riscos operacionais, que os riscos identificados em cada setor não apresentam semelhanças, apesar de todos os setores serem órgãos executivos e seus processos estarem, na maioria das vezes, interligados. Observou-se que isto se deve ao fato de, mesmo havendo esta ligação entre os processos, os setores apresentam rotinas de trabalho e funções diferentes entre si. A seguir, os entrevistados foram questionados quanto às ações que estavam sendo realizadas dentro do seu setor para gerenciar os riscos destacados e sua percepção a respeito destas ações. No Quadro 2, são apresentadas estas respostas, destacadas por setor:

**Quadro 2 – Ações que estão sendo realizadas e percepção dos entrevistados**

<b>SETOR</b>	<b>AÇÕES</b>	<b>PERCEPÇÃO</b>
PROPLAN	<ul style="list-style-type: none"> <li>Modernização da Reitoria</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mudará a cultura da instituição.</li> </ul>
AUDIN	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reestruturação da unidade</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Provocará lentidão no processo.</li> </ul>
PRA	<ul style="list-style-type: none"> <li>Solicitação, em tempo hábil, de prorrogação de prazo aos órgãos de controle</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ajudará no cumprimento dos prazos.</li> </ul>
DEMAPA	<ul style="list-style-type: none"> <li>Capacitação dos servidores</li> <li>Conscientização dos servidores e da UFSM</li> <li>Implantação em fase de teste do sistema de informatização</li> <li>Respeito aos prazos para os processos de compras.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Promoverá melhoria no planejamento das compras.</li> </ul>
DCF	<ul style="list-style-type: none"> <li>Análise diária dos lançamentos</li> <li>Certificação de documentos</li> <li>Reestruturação do Departamento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Contribuirá para a melhora na rotina do departamento.</li> </ul>

Fonte: Elaborado pelos autores.

Apesar de listarem diferentes riscos envolvidos dentro desta categoria, os setores analisados compreendem que a reestruturação administrativa da Reitoria é uma das ações que estão sendo tomadas neste aspecto. Convém destacar, também, que todos os pesquisados apresentaram uma visão positiva das ações que estão sendo realizadas, indicando que os resultados irão contribuir construtivamente para o melhor desempenho do seu setor.

## 4.2 Riscos Legais

Os riscos legais tratam da possibilidade de perdas decorrentes da inobservância de dispositivos legais ou regulamentares, da mudança de legislação aplicáveis às transações da instituição. Na pesquisa também foi solicitado aos participantes que eles identificassem quais seriam os riscos legais considerados mais críticos dentro do seu setor. O Quadro 3 mostra as respostas dos setores entrevistados:

**Quadro 3 – Riscos legais mais críticos**

SETOR	RISCOS
PROPLAN	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementação da IN 01/2016</li> </ul>
AUDIN	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Não acompanhamento em tempo hábil da lei e órgãos de controle</li> </ul>
PRA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ordem de contratações públicas em desconformidade com a lei</li> </ul>
DEMAPA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Não cumprimento da legislação vigente</li> </ul>
DCF	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Descumprimento das normas e rotinas contábeis</li> </ul>

Fonte: Elaborado pelos autores

Todos os setores identificaram apenas um risco legal. A Figura anterior mostra que o não cumprimento da lei foi o risco mais identificado pela maioria dos pesquisados, cada um dentro da sua área de atuação. Destaca-se que a preocupação da PROPLAN em relação à implementação da IN 01/2016, anteriormente citada neste estudo, explica um pouco mais sobre essa instrução. Já o Quadro 4 apresenta o que cada entrevistado respondeu quando questionado sobre as ações que estavam sendo realizadas dentro do seu setor para gerenciar estes riscos e qual a sua percepção quanto a estas ações.

**Quadro 4- Ações que estão sendo realizadas e percepção dos entrevistados**

SETOR	AÇÕES	PERCEPÇÃO
PROPLAN	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formação do Comitê de gestão de riscos e Governança</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contribuirá para o entendimento da gestão de riscos.</li> </ul>
AUDIN	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estabelecimento de prioridade para assuntos não planejados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• É um risco alto de ocorrência.</li> </ul>
PRA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Qualificação através de capacitação</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Melhorará a qualificação e competência dos servidores.</li> </ul>
DEMAPA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Qualificação através de capacitação</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Melhorará a qualificação e competência dos servidores.</li> </ul>
DCF	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análise diária da lei e inconsistências</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proporcionará fidedignidade às informações.</li> </ul>

Fonte: Elaborado pelos autores

Nota-se que todos os pesquisados apresentaram uma visão positiva das ações que estão sendo realizadas. Na percepção dos entrevistados, a ação “Qualificação através de capacitação” irá melhorar a qualificação e competência dos servidores por meio de um maior entendimento das normas a serem obedecidas nas rotinas de trabalho. Destaca-se, novamente, o exposto pela PROPLAN, demonstrando, através da criação do Comitê de gestão de riscos e Governança, que a gestão de riscos é um tema que demanda bastante preocupação da instituição.

### 4.3 Riscos de Imagem

Riscos de imagem decorrem do impacto negativo da opinião pública em relação às atividades da instituição. Os riscos de imagem considerados mais críticos dentro de cada setor são exibidos no Quadro 5.

**Quadro 5 – Riscos de imagem mais críticos**

SETOR	RISCOS
PROPLAN	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reclamações da plataforma de projetos</li> </ul>
AUDIN	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Não atingimento dos objetivos</li> </ul>
PRA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Não atingimento dos objetivos e demanda</li> </ul>
DEMAPA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realização de um trabalho adequado</li> </ul>
DCF	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de confiabilidade</li> </ul>

Fonte: Elaborado pelos autores

Percebe-se que o não atingimento dos objetivos foi o risco mais identificado pela maioria dos pesquisados. Além disso, a falta de confiabilidade nos serviços prestados e consequentes reclamações também são preocupações constantes nestes setores. Já o Quadro 6 apresenta o que cada setor respondeu sobre as ações que estão sendo realizadas para gerenciar estes riscos e qual a sua percepção quanto a estas ações.

**Quadro 6 – Ações que estão sendo realizadas e percepção dos entrevistados**

SETOR	AÇÕES	PERCEPÇÃO
PROPLAN	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Criação de um fórum de gabinetes de projetos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mais eficiência</li> </ul>
AUDIN	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definição de prioridades</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Risco alto de ocorrência</li> </ul>
PRA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reestruturação da Pró-Reitoria</li> <li>• Modernização administrativa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Equilíbrio na distribuição de atividades</li> </ul>
DEMAPA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atendimento dos princípios licitatórios e da Administração Pública</li> <li>• Modernização das atividades</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitação de servidores</li> <li>• Melhor definição e divisão das atividades</li> </ul>
DCF	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implantação da conformidade</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Melhoria da rotina das atividades</li> </ul>

Fonte: Elaborado pelos autores.

Convém ressaltar que, dentre as ações que estão sendo realizadas, a “Modernização administrativa” da instituição foi a mais citada. No entendimento dos pesquisados, esta ação irá proporcionar um equilíbrio na distribuição das atividades bem como sua melhor definição, gerando, assim, maior confiança da opinião pública na atuação da instituição.

### 4.4 Riscos Financeiros

Riscos Financeiros decorrem da falta de recursos das instituições para cumprirem suas obrigações, pois elas podem não ter como operar e assim não poder honrar com os pagamentos dos

seus compromissos financeiros. O Quadro 7 mostra os riscos mais críticos dentro desta categoria, segundo os entrevistados.

**Quadro 7 – Riscos financeiros mais críticos**

<b>SETOR</b>	<b>RISCOS</b>
PROPLAN	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Não liberação do orçamento</li> </ul>
AUDIN	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Não liberação de recursos</li> </ul>
PRA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Não liquidação em prazo suficiente</li> </ul>
DEMAPA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atraso no pagamento de obrigações financeiras</li> <li>• Atraso no fornecimento de produtos e serviços</li> <li>• Falta de repasse de recursos financeiros</li> </ul>
DCF	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de repasse de recursos financeiros</li> <li>• Falta de confiabilidade</li> </ul>

Fonte: Elaborado pelos autores

Por meio da análise do exposto, percebe-se que a não liberação de recursos foi o risco mais identificado pela maioria dos pesquisados. O DCF justifica a falta de confiabilidade também como um risco financeiro, pois a falta de repasses financeiros ocasiona atrasos nos pagamentos, o que pode deixar os fornecedores receosos em participar de futuras licitações, temendo ficar com obrigações a receber por prazos muito longos. Já a PROPLAN destacou a não liberação de orçamento como um risco financeiro, pois o atraso na liberação deste tipo de recurso retardaria todo o processo de execução orçamentária e financeira, uma vez que cada recurso é liberado em uma fase da despesa pública. As ações que estão sendo realizadas dentro desta categoria de risco e a percepção dos setores quanto a elas são expostas no Quadro 8.

**Quadro 8 – Ações que estão sendo realizadas e percepção dos entrevistados**

<b>SETOR</b>	<b>AÇÕES</b>	<b>PERCEPÇÃO</b>
PROPLAN	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisão contratual</li> <li>• Definição de prioridades</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pequeno impacto</li> </ul>
AUDIN	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Redução de gastos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Menos atividades</li> </ul>
PRA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Agilidade na Liquidação de NF</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Continuidade nos serviços</li> </ul>
DEMAPA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Negociação com os fornecedores</li> <li>• Redução de gastos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumprimento das obrigações</li> <li>• Melhoria e racionalidade do plano de compra.</li> </ul>
DCF	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Agilidade na Liquidação de notas fiscais</li> <li>• Redução de gastos</li> <li>• Adoção de boas práticas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Melhoria com a colaboração de todos</li> </ul>

Fonte: Elaborado pelos autores

Nota-se que, dentre as ações que estão sendo realizadas, a “Redução de gastos” foi a mais citada e, segundo a percepção dos pesquisados, irá proporcionar um equilíbrio no cumprimento das obrigações bem como no planejamento das necessidades da instituição. No entanto, o servidor entrevistado na AUDIN destaca que esta medida traria uma redução nas atividades de diversos servidores, visto que a redução de custos implica menor orçamento. Logo, as atividades de execução

orçamentária (e, por consequência, financeira), exercidas por diversos servidores e setores da Instituição, seriam reduzidas (menos empenhos, menos repasses financeiros, menos pagamentos, etc.).

#### 4.5 Riscos Estratégicos

Os riscos estratégicos tratam da possibilidade de a instituição implementar uma estratégia malsucedida ou ineficaz que fracasse em alcançar os retornos pretendidos. No Quadro 9, demonstra-se quais os riscos estratégicos mais críticos percebidos por cada setor:

**Quadro 9 – Riscos estratégicos mais críticos**

SETOR	RISCOS
PROPLAN	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reestruturação das rotinas administrativas</li> </ul>
AUDIN	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de qualificação</li> </ul>
PRA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Não atendimento das expectativas pela reestruturação</li> </ul>
DEMAPA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reestruturação de setores</li> <li>• Aprimoramento do quadro de pessoal</li> </ul>
DCF	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Imagem negativa do DCF junto à sociedade</li> </ul>

Fonte: Elaborado pelos autores

As respostas dos entrevistados mostram que a reestruturação de setores, decorrente da modernização administrativa da instituição, foi o risco mais identificado pela maioria dos pesquisados, pois esta reestruturação pode não atender às expectativas. Segundo os entrevistados, podem surgir problemas com a falta de qualificação ou, ainda, a necessidade de aprimorar ou aumentar o quadro de pessoal de alguns setores. Por fim, o Quadro 10 apresenta o que os setores indicaram quanto às ações que estão sendo realizadas para gerenciar estes riscos e qual a sua percepção quanto a elas.

**Quadro 10 – Ações que estão sendo realizadas e percepção dos entrevistados**

SETOR	AÇÕES	PERCEPÇÃO
PROPLAN	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Modernização administrativa</li> <li>• Criação do Escritório de Processos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Otimizará as rotinas de trabalho.</li> </ul>
AUDIN	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ações a distância</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proporcionará uma qualificação mais adequada.</li> </ul>
PRA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coleta de opiniões da equipe</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Obterá o consenso da equipe.</li> </ul>
DEMAPA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mapeamento dos processos</li> <li>• Levantamento das atividades</li> <li>• Capacitação</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proporcionará a definição da missão e dos valores do DEMAPA.</li> </ul>
DCF	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Transparência das informações</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se atingir os objetivos, será boa.</li> </ul>

Fonte: Elaborado pelos autores

Nota-se que, de todas as categorias de riscos apresentadas, esta foi a que apresentou uma maior diversidade nas ações e nas percepções dos pesquisados. O DCF destacou a busca por maior transparência das informações, que ainda se encontra em um estágio embrionário e, no

entendimento do setor, pode influenciar em uma imagem negativa do setor junto à opinião pública.

No último bloco, os entrevistados foram questionados sobre qual dos riscos dentre os identificados por eles seria o mais importante para a UFSM e quais seriam as suas sugestões de melhorias para o melhor gerenciamento destes riscos.

Para a UFSM, o risco considerado mais importante foi o financeiro. O trecho de uma das entrevistas realizadas pode explicar por que este risco foi o escolhido: *“É o risco financeiro, pois se caso não haver o repasse financeiro para cumprir com os compromissos assumidos por meio das contratações findando o prazo legal, os fornecedores poderão se negar a fazer o fornecimento tanto de suprimento quanto de serviço”*.

Com relação às sugestões de melhorias, destacam-se dois fragmentos: *“Conscientização da comunidade universitária sobre a realidade orçamentária e financeira das Instituições Públicas Federais; otimização e racionalização do gasto público no âmbito da UFSM”*; e *“Conscientização e racionalização, por parte dos setores da instituição, do que ser comprado com maior planejamento”*.

## 5 Conclusões

Neste estudo, buscou-se averiguar se, dentre os setores pesquisados na UFSM, são adotadas práticas de gestão de riscos, quais seriam os riscos considerados mais importantes e quais são as concepções dos entrevistados a respeito da política de gestão de riscos.

As entrevistas permitiram concluir que, de maneira geral, os setores entrevistados estão preocupados com a gestão de riscos, mesmo não sendo ainda um assunto muito difundido. As ações e os controles apresentados por meio da pesquisa demonstram a intenção dos gestores de praticar a gestão de riscos nos seus setores.

Para além destas constatações, cabe observar que, como na maioria das instituições públicas, a categoria de risco que mais causa preocupações dentre os entrevistados é a de ordem financeira, pois, diante da atual situação de restrição macroeconômica do país, os repasses de recursos, tanto orçamentários quanto financeiros, tendem a ser cada vez menores, ocasionando diminuição das demandas e desencadeando problemas nas outras categorias.

Por fim, convém destacar que, como não existem pesquisas com esta temática na UFSM, comparações ficaram difíceis de serem feitas, o que não permite que as discussões alcancem maior profundidade. Neste sentido, cabem novas entrevistas, desta vez com outros gestores da instituição, para dar mais robustez aos dados expostos neste trabalho.

## Referências

ALEXANDRINO, M.; PAULO, V. **Direito Constitucional Descomplicado**. 4ª ed. São Paulo: Método, 2009.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **ABNT NBR ISO 31000**: gestão de riscos — Princípios e diretrizes. Rio de Janeiro, 2009.

AUSTRALIA. **AS/NZS 4360 Risk Management**. Standards Australia. Sydney, 1999.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 05 de out de 1988.

Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicaocompilado.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm). Acesso em: 12 de dez. de 2017.

\_\_\_\_\_. Controladoria Geral da União. **Instrução Normativa Conjunta MP Nº 01**. Dispõe sobre controles internos, gestão de riscos e governança no âmbito do Poder Executivo federal. 2016.

\_\_\_\_\_. Tribunal de Contas da União. **Critérios Gerais de Controle Interno na Administração Pública**: Um estudo dos modelos e das normas disciplinadoras em diversos países.

Disponível em: <[http:// portal2.tcu.gov.br/portal/pls/portal/docs/2056688.PDF](http://portal2.tcu.gov.br/portal/pls/portal/docs/2056688.PDF)> Acesso em: 15 de agosto de 2019.

CHRISTOPHER, M.; LEE, H. Mitigating supply chain risk through improved confidence. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, v. 34, n. 5, p. 388-396, 2004.

Disponível em: <<https://www.emeraldinsight.com/doi/full/10.1108/09600030410545436>> Acesso em: 13 de março de 2019.

DAVIS, M. D. **A importância da aplicação da gestão de riscos nos sistemas de controle interno da administração pública**. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis), Universidade do Estado do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2006.

DI PIETRO, M. S. Z. **Direito Administrativo**, 18 ed. São Paulo, Atlas, 2005.

GHADGE, A.; DANI, S.; CHESTER, M.; KALAWSKY, R. A systems approach for modelling supply chain risks. **Supply Chain Management: An International Journal**, v. 18, n. 5, p. 523-538, 2012.

Disponível em: <<https://www.emeraldinsight.com/doi/full/10.1108/SCM-11-2012-0366>> Acesso em: 13 de março de 2019.

INTERNATIONAL FEDERATION OF ACCOUNTANTS – PSC/IFAC. **Study 13**. Governance in the Public Sector: A Governing Body Perspective. 2001.

Disponível em: <<https://www.ifac.org/system/files/publications/files/study-13-governance-in-th.pdf>> Acesso em: 14 de março de 2019.

LAKATOS, M. E.; e MARCONI, M. de. A. **Metodologia do Trabalho Científico**: projetos de pesquisa / pesquisa bibliográfica/ teses de doutorado, dissertações de mestrado, trabalhos de conclusão de curso. 8ª Ed. São Paulo: Atlas, 2017.

MINAYO, M. C. de S. Pesquisa Social: **Teoria, método e criatividade**. 18 ed. Petrópolis: Vozes, 2001.

NUNES, C. de O. **gestão de riscos – IFTO**: metodologia de implantação. Palmas, 2015.

PINNA, C. C. A.; CARVALHO, M. M. Gestão de escopo em projetos de aplicações web. **Revista Produção OnLine**, v. 8, n. 1, p. 1-8.

Disponível em: <https://www.producaoonline.org.br/rpo/article/view/25> Acesso em: 13 de março de 2019.

RAFELE, C.; HILLSON, D.; GRIMALDI, S. **Understanding project risk exposure using the two-dimensional risk breakdown matrix**, IN: Project Management Institution Global Congress, 2005, Edimburgo, Escócia.

Disponível em: <[www.risk-doctor.com/pdf-files/pmi-e-rbmpaper.pdf](http://www.risk-doctor.com/pdf-files/pmi-e-rbmpaper.pdf)> Acesso em: 15 de agosto de 2019.

ROVAI, R. L. **Modelo Estruturado para a gestão de riscos em projetos**: Estudo de Múltiplos casos. Tese de Doutorado. Escola politécnica da Universidade de São Paulo. São Paulo, 2005.

SILVA, L. de C. **Controles Internos e gestão de riscos**: Estudo de Casos em Órgãos de Controle da Administração Pública Brasileira. Monografia apresentada para aprovação no curso de Especialização em Auditoria Interna e Controle Governamental do Instituto Serzedello Corrêa do Tribunal de Contas da União. Brasília, DF, 2009.

SOUZA, C. de. **Gestão de riscos e controles internos em instituições de ensino superior do estado de Santa Catarina**. 2007. Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis do Centro de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Regional de Blumenau.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA. **Plano de Desenvolvimento Institucional**. Santa Maria, 2016.