



ANPEd - Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Educação

6555 - Trabalho Completo - XXV EPEN - Reunião Científica Regional Nordeste da Associação Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Educação (2020)

ISSN: 2595-7945

GT11 - Política da Educação Superior

**GESTÃO DE RISCOS NA EDUCAÇÃO SUPERIOR: UMA ANÁLISE DE SUA APLICAÇÃO NA UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA**

Ram Anand Gajadhar - UFPB- MPPGAV – UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA

José Jassuipe da Silva Morais - UFPB - Universidade Federal da Paraíba

**GESTÃO DE RISCOS NA EDUCAÇÃO SUPERIOR:  
UMA ANÁLISE DE SUA APLICAÇÃO NA UNIVERSIDADE FEDERAL DA  
PARAÍBA**

## RESUMO

O presente estudo objetiva analisar acerca da implementação da gestão de riscos na UFPB cuja finalidade é minimizar os impactos das incertezas na consecução dos objetivos e melhorar o desempenho institucional. Busca-se com este trabalho trazer reflexões sobre a contribuição que essa ferramenta pode representar para a instituição. A pesquisa é um estudo de caso de caráter exploratório e descritivo. O embasamento teórico contempla a temática gestão de riscos, como também traz uma análise de legislações e documentos institucionais. Os resultados indicam que o instrumento começou a ser implantado na UFPB, entretanto, a sua efetivação se encontra no estágio inicial. Faz-se necessário um aprofundamento do assunto na UFPB com a intenção de avaliar a sua contribuição para a gestão desta instituição de ensino superior, tendo em vista que tem o potencial de melhorar o processo de planejamento que gera entre os benefícios aumento da eficiência, representando uma proteção aos gestores.

**Palavras-chave:** Gestão de riscos. Risco. Alcance dos objetivos. Impacto.

## 1 INTRODUÇÃO

Este trabalho teve origem a partir de uma pesquisa de um mestrado profissional em andamento e busca trazer reflexões sobre a gestão de riscos, a sua adoção no Serviço Público federal e o estágio de sua implementação na Universidade Federal da Paraíba (UFPB) a partir de uma análise da legislação e documentos envolvendo o tema.

A gestão de riscos é um assunto bastante desafiador para as instituições públicas brasileiras tendo em vista representar algo inovador para esse setor em razão da exigência da sua implantação ter se dado recentemente. Ainda assim, o tema tem ganhado cada vez mais ênfase e a sua implantação nas entidades do Poder Executivo Federal se tornou obrigatória

com a edição da Instrução Normativa Conjunta MP/CGU nº 1, de 10 de maio de 2016.

Riscos estão presentes em todas as atividades executadas, sejam eles positivos ou negativos. A ocorrência de riscos positivos é sempre uma situação desejável, ao contrário de riscos negativos, que devem ser contidos ou tratados quando não se consiga evitá-los, com o objetivo de amenizar os seus efeitos que possam impactar na consecução dos objetivos da instituição.

Em razão da redução contínua de recursos e a crescente demanda por parte da sociedade por serviços públicos, a adoção de gestão de riscos, mais que uma obrigação, torna-se uma necessidade, vez que se caracteriza como sendo um mecanismo que objetiva reduzir ao mínimo possível os impactos dos riscos e ajudar a atingir os objetivos da organização na execução de políticas públicas. A Universidade Federal da Paraíba (UFPB) se insere nesse contexto uma vez que executa políticas educacionais, sendo a natureza destas de caráter social. O artigo 3º do Estatuto da UFPB revela que “A Universidade, através de suas atividades indissociáveis de ensino, pesquisa e extensão, tem por objetivo o desenvolvimento socioeconômico da região e do país [...]” (UFPB, 2002, p. 2). Nesse aspecto, a gestão de riscos deve ser aplicada nas atividades no intuito de se aumentar os benefícios sociais e econômicos. Essa visão é corroborada por Ávila (2016, p.185): “A intenção da gestão de riscos é diminuir os custos de atividades incertas e aumentar os benefícios sociais e econômicos”.

De acordo com Souza e Santos (2019), o conjunto de necessidades a ser atendida por políticas públicas, aliado ao déficit de recursos orçamentários, obriga o gestor público a resolver problemas. Os autores realçam que são exatamente a dimensão e a relevância dos problemas de diversas naturezas (sociais, econômicos, de estrutura) com os quais ele se depara que devem impor a migração da lógica de “gestão de problemas” para a sistemática “gestão de riscos”.

Nesse contexto, importa responder a seguinte problemática: a gestão de riscos faz parte das rotinas de trabalho da UFPB objetivando minimizar os efeitos dos eventos que causam impacto na consecução dos objetivos da Universidade?

Assim, o propósito é analisar se a gestão de riscos já faz parte das rotinas de trabalho da UFPB com a finalidade de se minimizar os efeitos dos eventos que causam impacto no alcance dos objetivos da Universidade. Esta pesquisa se caracteriza como um estudo de caso de caráter exploratório e descritivo. No desenvolvimento desse trabalho foi utilizada como metodologia a pesquisa bibliográfica e documental, a partir da análise e leitura de legislações, documentos, publicações e livros sobre o objeto de estudo.

## **2 CONCEITUAÇÃO DE GESTÃO DE RISCOS**

Ao realizarem atividades administrativas para cumprimento de seus fins institucionais, todas as organizações se deparam com fatores decorrentes tanto do ambiente interno como externo que tornam incerto o alcance das metas e o momento da sua ocorrência. A esse efeito provocado pela incerteza nos objetivos é chamado de “risco” (ABNT, 2018).

O Tribunal de Contas da União (TCU), em seu Manual de Gestão de Riscos, conceitua o termo risco como “possibilidade de que um evento afete negativamente o alcance dos objetivos” (TCU, 2018, p. 14). Outro documento, a Metodologia de Gestão de Riscos da Controladoria Geral da União (CGU), define o termo como “possibilidade de ocorrência de um evento que tenha impacto no atingimento dos objetivos da organização” (CGU, 2018, p. 8).

Apenas para o TCU, o risco é algo que impacta negativamente os objetivos; os outros dois documentos porém não definem o assunto como algo negativo, mas tão somente um evento que cause impacto no alcance dos propósitos, ou seja, deduz-se a partir daí que ele tanto pode ser um acontecimento positivo como negativo. Nessa linha, Hill (2006, p. 37) enfatiza que “frequentemente enfocamos o aspecto negativo do risco [...], mas é importante lembrar que o risco inclui tanto eventos positivos como negativos”.

Há a necessidade de se tratar os riscos negativos, tendo em vista que é a ocorrência desses eventos que fazem com que os objetivos não sejam alcançados plenamente. Ou seja, requerem um tratamento adequado por parte dos gestores para que sejam eliminados ou, quando não possível, mitigados. E para que isto seja possível, são necessários que se implantem os procedimentos de gerenciamento de riscos, também conhecido como gestão de riscos. Nesse sentido, um bom gerenciamento de riscos baseado em uma estratégia bem planejada, lógica, abrangente e documentada é capaz de evitar, reduzir ou até mesmo eliminar muitos riscos (DAVIS e BLASCHEK, 2006).

## 2.1 Gestão de Riscos na Esfera Pública

Para as instituições públicas brasileiras a gestão de riscos é algo recente. Assim afirma o Manual de Gestão de Riscos do TCU (2018, p. 11): “A iniciativa de implantar a gestão de riscos no setor público é relativamente recente no Brasil, embora, em alguns países, tenha começado há mais tempo”. Ainda de acordo com esse manual, “o objetivo principal da gestão de riscos é aumentar o grau de certeza na consecução dos objetivos, o que tem impacto direto na eficiência” (TCU, 2018, p. 11).

Visando nortear a implantação desse processo no Poder Executivo Federal, foi editada, em 10 de maio de 2016, pelo Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão e do Ministério da Transparência e Controladoria Geral da União a Instrução Normativa Conjunta MP/CGU nº 1. Essa Instrução Normativa (IN), ao conceituar a gestão de riscos, denomina-a de “gerenciamento de riscos”, conforme disposto no art. 2º, VII: “gerenciamento de riscos: processo para identificar, avaliar, administrar e controlar potenciais eventos ou situações, para fornecer razoável certeza quanto ao alcance dos objetivos da organização” (MP/CGU, 2016, p. 2).

Outro documento que veio reforçar a necessidade de implementar a gestão de riscos, desta vez em nível de toda administração pública federal brasileira, tanto direta como indireta, foi o Decreto presidencial nº 9.203, de 22 de novembro de 2017. Esse Decreto descreve a gestão de riscos como sendo um componente da estrutura de governança pública, a qual representa um “conjunto de mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade” (BRASIL, 2017, p. 1). Nota-se que esse Decreto amplia o horizonte sobre a gestão de riscos ao mencionar que ela é um elemento que faz parte do um arcabouço maior: a governança pública.

O significado da gestão de riscos definido pela IN Conjunta MP/CGU nº 1/2016 é bem similar ao conceito dado pelo Decreto 9.203/2017:

[...] processo de natureza permanente, estabelecido, direcionado e monitorado pela alta administração, que contempla as atividades de identificar, avaliar e gerenciar potenciais eventos que possam afetar a organização, destinado a fornecer segurança razoável quanto à realização de seus objetivos. (BRASIL, 2017, p. 1).

Na visão de Souza e Santos (2019), existem apenas duas formas de lidar com riscos. Ser pego de surpresa por eventos que afetem negativamente o alcance das finalidades ou adiantar-se a eles com medidas efetivas para minimizar o impacto dos eventos nos propósitos.

Os autores apontam que apenas a segunda pode ser chamada de gestão de riscos.

Ser surpreendido por eventos que podem impactar adversamente o alcance dos objetivos da organização e então reagir a eles, o que caracteriza a figura de “apagar incêndios”; ou antecipar-se a eles, adotando medidas conscientes que mantenham ou reduzam a probabilidade ou impacto dos eventos nos objetivos (SOUZA e SANTOS, 2019, p. 34).

## 2.2 Gestão de Riscos na UFPB

Para entender esse processo na UFPB foi consultado o Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI 2019-2023. Conforme consta no Plano, o planejamento da UFPB está estruturado em 3 níveis, a saber: o estratégico, o tático e o operacional.

No nível estratégico encontram-se os objetivos e as diretrizes para as políticas institucionais orientados por uma visão sistêmica de toda estrutura. Nesse nível as estratégias são traçadas para o período mais longo, em média 4 anos. Compõem este nível de um modo geral a alta administração, os pró-reitores e os membros dos Conselhos Universitário (CONSUNI) e Superior de Ensino, Pesquisa e Extensão (CONSEPE). No nível tático tem-se o desdobramento do plano estratégico em planos setoriais, a partir de um modelo descentralizado de gestão, uma característica comum nas Instituições Federais de Ensino Superior (IFES). Aqui, os planos são considerados de médio prazo e normalmente são elaborados para ter efeito durante 1 ano. Esse nível é representado geralmente pelos Centros e Departamentos de ensino e as superintendências. No nível operacional são colocados em prática os planos setoriais, a cargo dos diversos setores e unidades administrativas onde as operações são executadas propriamente ditas para que se atinjam as metas delineadas pelo nível mais alto, ou seja, o estratégico. Os planos nesse nível são de curta duração, de forma usual são pensados para terem duração entre 3 a 6 meses.

Segundo o inciso VI do artigo 8º da IN Conjunta MP/CGU nº 1/2016, os controles devem ser desenhados a partir de uma “clara definição de objetivos que possibilitem o eficaz gerenciamento de riscos” (MP/CGU, 2016, p. 4). Isto significa dizer que só é possível ter uma gestão de riscos eficaz se os fins organizacionais estiverem bem desenhados. Observa-se de modo mais detalhado no quadro a seguir que são 24 os objetivos elencados pela UFPB para o nível estratégico, cada um recebendo uma codificação específica e classificada em um dos quatro eixos centrais, quais sejam UFPB e Sociedade, Processos Internos Pessoas e Infraestrutura e Orçamento.

Quadro 1: Eixos e Objetivos Estratégicos do PDI

Eixos	Objetivos Estratégicos	Código
UFPB E SOCIEDADE	Melhorar os indicadores de desempenho institucional.	SOC.01
	Contribuir para o desenvolvimento científico, tecnológico, artístico e cultural da sociedade.	SOC.02
PROCESSOS INTERNOS	Fortalecer o desempenho acadêmico.	PI.GAc.01
	Integrar os projetos pedagógicos às necessidades e perspectivas da sociedade e do mundo do trabalho.	PI.GAc.02
	Incentivar a produção acadêmica e a inovação científica e tecnológica.	PI.GAc.03
	Consolidar e ampliar as ações de internacionalização.	PI.GAc.04
	Consolidar e ampliar as políticas de assistência estudantil e inclusão social.	PI.GAc.05
	Desenvolver e executar rotinas participativas de planejamento, avaliação e controle.	PI.GAd.01
	Mapear e padronizar o fluxo dos processos internos.	PI.GAd.02
	Adotar boas práticas de governança pública.	PI.GAd.03
	Aprimorar a comunicação institucional interna e externa.	PI.GAd.04
	Garantir boas práticas da gestão ambiental.	PI.GAd.05

PESSOAS E INFRAESTRUTURA	Modernizar e adequar a infraestrutura física.	PInf.IF.01
	Assegurar as aquisições e os serviços de manutenção necessários ao funcionamento da instituição.	PInf.IF.02
	Promover eficiência energética, uso sustentável dos recursos naturais e tratamento adequado dos resíduos.	PInf.IF.03
	Prover a segurança das pessoas, do patrimônio e da informação.	PInf.Se.01
	Ampliar e adequar a infraestrutura de TI.	PInf.TI.01
	Otimizar os sistemas integrados de gestão.	PInf.TI.02
	Assegurar a prestação de serviços de TI de qualidade.	PInf.TI.03
	Capacitar e qualificar os servidores em áreas estratégicas.	PInf.P.01
	Dimensionar, estruturar e otimizar o quadro de servidores.	PInf.P.02
	Promover a qualidade de vida, saúde e segurança de trabalho.	PInf.P.03
ORÇAMENTO	Assegurar uma gestão orçamentária e financeira participativa e eficiente, priorizando as ações estratégicas.	ORC.01
	Ampliar a captação de recursos externos	ORC.02

Fonte: Adaptado do PDI 2019-2023 da UFPB.

Considerando a trajetória recente do assunto no serviço público e a dimensão da estrutura da UFPB, vislumbra-se que a entidade definiu em adotar a gestão de riscos por etapas em relação aos 3 níveis de planejamento, priorizando o nível estratégico, cujo processo de implantação dar-se-á ao longo de vários anos. Isso fica evidente na página 37 do PDI 2019-2023 que traz na meta PI.GAd.03.I1.M1 do indicador PI.GAd.03.I2 relacionados à adoção de boas práticas de governança pública uma projeção de implantar a gestão de riscos na instituição em relação aos objetivos estratégicos do PDI de forma gradual ao longo dos 5 anos de vigência do Plano.

O Relatório de Gestão da UFPB relativo ao exercício de 2019 traz os primeiros dados quanto à adoção dessa prática na instituição. Nele verifica-se a identificação de 518 riscos associados a 259 atividades principais que foram especificados por 22 unidades da Administração Superior, ou seja, dizem respeito apenas a uma parcela das atividades dos objetivos estratégicos. Assim, constata-se que resta ser concretizada a gestão de riscos nas demais atividades do nível estratégico, além das que integram os níveis tático e operacional, o que será feita gradativamente consoante definição do PDI 2019-2023.

### 3 CONCLUSÃO

Percebe-se que o tema gestão de riscos é um movimento bem recente no segmento das entidades públicas federais. Sua aplicação na esfera pública se tornou obrigatória com a edição da IN Conjunta MP/CGU nº 1/2016 e do Decreto presidencial nº 9.203/2017, a primeira voltada especificamente aos órgãos do Poder Executivo Federal e a segunda se estendendo a toda a Administração Pública Federal.

Observa-se que, nesse processo, a UFPB está no estágio inicial, tendo começado sua adoção primeiramente quanto aos objetivos no que diz respeito ao nível estratégico. A sua implantação será realizada por etapas e será concebida ao longo de vários anos.

Entende-se que após a finalização de todo o processo de implantação pela UFPB é que será possível se fazer uma avaliação mais assertiva se a gestão de riscos está cumprindo a finalidade a qual se propõe.

Desta forma, apesar de ter se dado início ao processo, neste momento, considera-se prematuro afirmar se a mesma está cumprindo o seu papel, a qual tem a potencialidade de melhorar o processo de planejamento que pode minimizar os efeitos dos riscos e aumentar o grau de certeza na consecução dos objetivos, com repercussão direta na eficiência de recursos e processos, o que significa uma maior proteção aos gestores.

## REFERÊNCIAS

- ABNT, NBR. ISO 31000. **Gestão de riscos - Princípios e diretrizes**. 30 nov. 2009. Disponível em: [https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4656830/mod\\_resource/content/1/ISO31000.pdf](https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4656830/mod_resource/content/1/ISO31000.pdf). Acesso em: 23 jul. 2020.
- ÁVILA, M. D. G. Gestão de riscos no setor público. **Revista Controle - Doutrinas e artigos**, v. 12, n. 2, p. 179-198, 25 nov. 2016. Disponível em: <https://revistacontrole.tce.ce.gov.br/index.php/RCDA/article/view/110>. Acesso em: 28 jul. 2020.
- BRASIL. **Decreto nº 9.203, de 22 de novembro 2017**. Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2017/decreto/D9203.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/decreto/D9203.htm). Acesso em: 25 jul. 2020.
- CONTROLADORIA GERAL DA UNIÃO. **Metodologia de Gestão de Riscos**. 2018. Disponível em: <https://www.gov.br/cgu/pt-br/centrais-de-conteudo/publicacoes/institucionais/arquivos/cgu-metodologia-gestao-riscos-2018.pdf/view>. Acesso em: 25 jul. 2020.
- DAVIS, M. D; BLASCHEK, J. R. de S. Deficiências dos Sistemas de Controle Interno Governamentais Atuais em Função da Evolução da Economia. In: **6º Congresso USP de Controladoria e Contabilidade**. 2006. Disponível em: [https://congressosp.fipecafi.org/anais/artigos62006/an\\_resumo.asp?cod\\_trabalho=1](https://congressosp.fipecafi.org/anais/artigos62006/an_resumo.asp?cod_trabalho=1). Acesso em: 23 jul. 2020.
- HILL, S. Canada School of Public Service. Uma exploração inicial da literatura sobre a inovação. Cartilha da gestão do conhecimento no serviço público. Guia sobre a gestão de riscos no serviço público. 2006. **Escola Nacional de Administração Pública**. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/651>. Acesso em: 24 jul. 2020.
- MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, ORÇAMENTO E GESTÃO; MINISTÉRIO DA TRANSPARÊNCIA E CONTROLADORIA GERAL DA UNIÃO. **Instrução Normativa Conjunta MP/CGU nº 1, de 10 de maio de 2016**. Dispõe sobre controles internos, gestão de riscos e governança no âmbito do Poder Executivo Federal. Disponível em: <https://repositorio.cgu.gov.br/handle/1/33947>. Acesso em: 24 jul. 2020.
- SOUZA, K. R; SANTOS F. B. **Como combater o desperdício no setor público: gestão de riscos na prática**. Belo Horizonte: Fórum, 2019.
- TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. **Manual de Gestão de Riscos do TCU**. 2018. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/main.jsp?lumPageId=8A8182A24ED12B19014ED646CE5E1FC0&previewItemId=8A81881F64480C8C016466C18121556C&lumItemId=FF8080816364D79801641D8093CE4F64>. Acesso em: 25 jul. 2020.
- UFPB. Universidade Federal da Paraíba. **Plano de Desenvolvimento Institucional 2019-2023**. Disponível em: [http://www.proplan.ufpb.br/proplan/contents/documentos/pdi/pdi\\_2019-2023\\_posconsuni-1.pdf](http://www.proplan.ufpb.br/proplan/contents/documentos/pdi/pdi_2019-2023_posconsuni-1.pdf). Acesso em: 29 jul. 2020.
- \_\_\_\_\_. Pró-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento. **Relatório de Gestão 2019**. Disponível em: <http://www.proplan.ufpb.br/proplan/contents/menu/ploplan/relatorio-de-gestao>. Acesso em: 29 Jul. 2020.

\_\_\_\_\_. **Resolução nº 07/2002/CONSUNI/UFPB.** Aprova o Estatuto da Universidade Federal da Paraíba. Disponível em: <https://www.ufpb.br/sods/contents/menu/estatuto>. Acesso em: 31 jul. 2020.