

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SOCIOECONÔMICO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
UNIVERSITÁRIA
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO
UNIVERSITÁRIA**

IVAN ALMEIDA DE AZEVEDO

**AÇÕES DE CONTROLE INTERNO DA UNIVERSIDADE
FEDERAL DE SANTA CATARINA: UM ESTUDO SOBRE O
NÍVEL DE MATURIDADE DO GERENCIAMENTO DE RISCOS**

**Florianópolis
2017**

IVAN ALMEIDA DE AZEVEDO

**AÇÕES DE CONTROLE INTERNO DA UNIVERSIDADE
FEDERAL DE SANTA CATARINA: UM ESTUDO SOBRE O
NÍVEL DE MATURIDADE DO GERENCIAMENTO DE RISCOS**

Dissertação submetida ao Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária da Universidade Federal de Santa Catarina, para obtenção do título de Mestre em Administração Universitária.

Área de concentração: Gestão Universitária

Linha de Pesquisa: Análises, Modelos e Técnicas em Gestão Universitária

Orientadora: Profa. Dra. Alessandra de Linhares Jacobsen

**Florianópolis
2017**

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor,
através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Universitária da UFSC.

Azevedo, Ivan Almeida de
Ações de controle interno da Universidade Federal
de Santa Catarina : um estudo sobre o nível de
maturidade do gerenciamento de riscos / Ivan
Almeida de Azevedo ; orientador, Profa. Dra.
Alessandra de Linhares Jacobsen - Florianópolis,
SC, 2017.
174 p.

- Universidade Federal de Santa Catarina, Centro
Sócio-Econômico, Programa de Pós-Graduação em
Administração Universitária, Florianópolis, 2017.

Inclui referências.

1. Administração Universitária. 2. Gerenciamento
de riscos, Unidade de controle interno. 3. Gestão
universitária. 4. Nível de maturidade de
gerenciamento de riscos. 5. Governança. I. Jacobsen,
Profa. Dra. Alessandra de Linhares . II.
Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de
Pós-Graduação em Administração Universitária. III.
Título.

Ivan Almeida de Azevedo

**AÇÕES DE CONTROLE INTERNO DA UNIVERSIDADE
FEDERAL DE SANTA CATARINA: UM ESTUDO SOBRE O
NÍVEL DE MATURIDADE DO GERENCIAMENTO DE RISCOS**

Esta Dissertação foi julgada adequada para obtenção do Título de “Mestre em Administração Universitária”, e aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós-graduação em Administração Universitária da Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, 14 de março de 2017.

Prof.^a Alessandra de Linhares Jacobsen, Dr.^a
Coordenadora do Curso

Banca Examinadora:

Prof.^a Alessandra de Linhares Jacobsen, Dr.^a
Orientadora
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof. Gerson Rizzatti Junior, Dr.
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof. Rogério da Silva Nunes, Dr.
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof. Alexandre Marino da Costa, Dr.
Universidade Federal de Santa Catarina

Dedico esta dissertação à minha família, pelo apoio incondicional e constante incentivo.

Dedico também a minha orientadora Prof. Dra. Alessandra de Linhares Jacobsen, pela confiança, paciência, incentivo, amizade e excelente orientação.

Sem o apoio de ambos, este trabalho não teria sido realizado. A eles, meu muito obrigado.

Aos meus pais Zilma e Coriguaçu *in memoriam*

AGRADECIMENTOS

À Prof.^a Dr.^a Alessandra de Linhares Jacobsen, por ter me aceito como seu orientando, pela imprescindível ajuda e elogiável orientação. Agradeço pela confiança e amizade.

Aos membros da banca avaliadora, professores Alexandre Marino, Rogério Nunes, e Gerson Rizzatti pelas contribuições fundamentais para o meu crescimento acadêmico.

Aos colegas e amigos da turma PPGAU 2015, que de forma extraordinária nos unimos demonstrando a importância da solidariedade e o respeito mútuo.

Aos meus pais (*in memoriam*), pelo repasse de princípios e valores que seguirei até o fim de minha existência.

A Liane, minha esposa e companheira, pelo incentivo, carinho e suporte para alcançar meus objetivos.

Ao meu filho Humberto que me acompanhou intensamente no processo de elaboração da pesquisa.

Agradeço aos servidores da UFSC que participaram da pesquisa, por terem fornecido os dados primários, tão importantes e necessários à conclusão dos resultados do presente estudo.

Aos gestores e servidores da UFSC entrevistados, pela confiança e informações transmitidas.

Aos amigos e colegas de trabalho, pelo companheirismo e apoio fundamental para a realização do mestrado.

Por fim, agradeço aos demais amigos e familiares que, mesmo a distância, torceram pelo meu sucesso apoiando a realização deste mestrado. Muito obrigado a todos!

A ideia revolucionária que define a fronteira entre os tempos modernos e o passado é o domínio do risco: a noção de que o futuro é mais do que um capricho dos deuses e de que homens e mulheres não são passivos ante a natureza.

PETER L. BERNSTEIN – 1997

AZEVEDO, Ivan Almeida de. **Ações de controle interno da Universidade Federal de Santa Catarina**: um estudo sobre o nível de maturidade do gerenciamento de riscos. 2017. 174 fls. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-graduação em Administração Universitária, Centro Socioeconômico. Florianópolis: UFSC, 2017.

RESUMO

O presente trabalho teve por objetivo pesquisar o nível de maturidade do gerenciamento de riscos na Universidade Federal de Santa Catarina, de acordo com a Instrução Normativa Conjunta CGU/MP Nº 001/2016. Nestes termos, enquadra-se na área de pesquisa Gestão Universitária do PPGAU, e, ainda, na linha de pesquisa Análises, Modelos e Técnicas em Gestão Universitária. A metodologia usada caracteriza-se como sendo de abordagem quali-quantitativa, além de se constituir em uma pesquisa prática. Classifica-se, ainda, quanto aos seus fins, como uma pesquisa descritiva, um estudo de caso e de campo, uma pesquisa bibliográfica e documental. Para a coleta de dados primários, são adotados entrevistas semiestruturadas, e dois questionários, aplicados junto aos responsáveis pelo gerenciamento de riscos na UFSC. Para a análise dos dados quantitativos, faz-se necessário o uso de ferramentas estatísticas, enquanto, para os dados qualitativos, a opção é por uma abordagem interpretativa. O cumprimento do objetivo de avaliar em que medida a UFSC gerencia os riscos (maturidade do gerenciamento de riscos) evidenciou a incorporação de rotinas para a verificação de riscos junto às atribuições da sua Unidade de Controle, a partir do ano de 2016, em respeito à norma legal Instrução Normativa Conjunta CGU/MP Nº 001/2016. A descrição das ações de auditoria para o período investigado suscitam em rotinas de monitoramento, verificação, revisão e recomendações, que representam os atributos dos controles internos instituídos para a Instituição. Em relação ao funcionamento dos controles internos, a pesquisa indica que, para maioria das áreas da UFSC, as exigências são aplicadas. Houve exceção para o fator avaliação de riscos, que mostra insuficiência de formalidades, indicação de processos críticos e análise de riscos associados às metas e objetivos operacionais. Já, a avaliação do nível de maturidade da gestão de riscos na UFSC resultou na média geral para o grau ingênuo, isto é, a Instituição não faz uso de uma abordagem formal para gestão de riscos. Por fim, o estudo recomenda, de forma estruturante, a criação de políticas e critérios para gerir os riscos na UFSC, especificando os princípios, objetivos, diretrizes, competências e responsabilidades relacionadas à gestão de riscos por meio de um

instrumento legal interno à Instituição. Igualmente, que a gestão de riscos seja incorporada em todas as práticas e processos organizacionais, além da criação de um Comitê Gestor de Riscos e controle para o assessoramento de rotinas relativas ao referido processo. Pelo exposto, é possível concluir que os riscos na UFSC, ainda, não estão sendo gerenciados dentro de um nível aceitável.

Palavras-chave: Gerenciamento de riscos. Unidade de controle interno. Gestão universitária. Nível de maturidade de gerenciamento de riscos. Governança.

AZEVEDO, Ivan Almeida de. **Ações de controle interno da Universidade Federal de Santa Catarina**: um estudo sobre o nível de maturidade do gerenciamento de riscos. 2017. 174 fls. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-graduação em Administração Universitária, Centro Socioeconômico. Florianópolis: UFSC, 2017.

ABSTRACT

The objective of this study was to investigate the level of maturity of Federal University of Santa Catarina's risk management, considering the Joint Normative Instruction CGU/MP No. 001/2016. Thus, the research adheres to PPGAU's Analysis, Models and Techniques in University For the development of this research it were the qualitative-quantitative approach, the practical research, the descriptive research, the case and field study, and the bibliographical and the documentary research. The primary data were collected through semi-structured interviews and through questionnaires that were applied to the servers that are responsible for the risk management at UFSC. For the analysis of the quantitative data, it was used statistical tools, while for the qualitative data it was used the interpretative approach. As the research results it was obtained the description of the audit actions carried out by the AUDIN/UFSC, considering the verification, revision and recommendations routines, which represent the attributes of the internal controls instituted for the Institution. The research indicates that most of the requirements of the risk management are applied. But, as an exception, it was identified insufficiency of formalities, indication of critical processes and analysis of risks associated to operational goals and objectives. The evaluation of the level of maturity of the risk management in UFSC showed that the Institution does not use a formal approach to risk management. Finally, it were recommended some actions to improve the risk management at UFSC, as the creation of policies and criteria for the risk management at the UFSC; as the determination of principles, objectives, guidelines, competencies and responsibilities related to risk management through legal instruments of the Institution; as the incorporation of the risk management in the organizational practices and processes; and, as well the creation of a Risk Management Committee and the control for the advisory of routines related to mentioned process. From the above, it is possible to conclude that the risks at UFSC are still not being managed within an acceptable level.

Keywords: Risks management. Internal control unit. Higher education management. Maturity level of the risks management. Governance.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Estatísticas Gerais da Educação Superior – Brasil – 2014	36
Figura 2 - Processos de gestão de riscos, conforme a ABNT NBR ISO 31000, de 2009.	84

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Faixa etária dos gestores pesquisados.....	101
Gráfico 2 - Distribuição do tempo de atuação dos gestores na UFSC..	102
Gráfico 3 - Distribuição do tempo de atuação na função atual dos gestores	102
Gráfico 4 - Distribuição do Grau de Escolaridade dos Gestores.....	103
Gráfico 5 - Distribuição da formação dos gestores de acordo com a área de conhecimento.....	104
Gráfico 6 - Faixa etária dos servidores AUDIN.....	106
Gráfico 7 - Distribuição do tempo de atuação dos servidores da AUDIN	107
Gráfico 8 - Distribuição do tempo de atuação na função atual dos servidores da AUDIN.....	107
Gráfico 9 - Distribuição do grau de escolaridade dos servidores da AUDIN	108
Gráfico 10 - Distribuição da formação dos servidores da AUDIN	109
Gráfico 11 - Ambiente de Controle.....	121
Gráfico 12 - Avaliação de Riscos na UFSC	123
Gráfico 13 - Procedimentos de Controle.....	125
Gráfico 14 - Informação e Comunicação	126
Gráfico 15: Monitoramento.....	128

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Categorias de riscos	58
Quadro 2 - Relacionamento da arquitetura da gestão de riscos.....	63
Quadro 3 - Área de controles internos da gestão.....	67
Quadro 4 - Gestão de riscos	68
Quadro 5 - Comitê de governança, riscos e controle.....	70
Quadro 6 - Normativos do TCU utilizados para elaboração dos Relatórios de Gestão.....	74
Quadro 7 - Avaliação do Sistema de Controles Internos.	75
Quadro 8 - Escala de valores da Avaliação referenciada por meio de Portarias TCU.....	78
Quadro 9 - Fatores de avaliação, segundo o modelo de gestão de riscos do IBCG.....	83
Quadro 10 - Grau de maturidade em gerenciamento de riscos da organização	86
Quadro 11 - Gestores do nível estratégico da UFSC participantes da pesquisa.....	89
Quadro 12 - Participantes da Pesquisa	90
Quadro 13 - Categorias de análise do estudo.	92
Quadro 14 - Escala de valores da avaliação referenciada no questionário	93
Quadro 15 - Perfil dos respondentes que atuam no nível estratégico da UFSC.....	100
Quadro 16 - Perfil dos participantes da pesquisa que atuam na AUDIN	105
Quadro 17 - Ações realizadas pela AUDIN, entre 2012 e 2015.....	113
Quadro 18 - Resultados referentes à aplicação do questionário de aferição de riscos.....	117
Quadro 19 - Valores prevalentes para afirmativas sobre ambiente de controle com maior quantidade de respostas.....	120
Quadro 20 - Valores prevalentes para afirmativas do fator avaliação de risco	122

Quadro 21 - Valores prevalentes para afirmativas do fator Procedimentos de Controle.....	124
Quadro 22 - Valores prevalentes para afirmativas do fator Informação e Comunicação.....	126
Quadro 23 - Valores prevalentes para afirmativas do fator Monitoramento	127
Quadro 24 - Possíveis graus de maturidade em gerenciamento de riscos na organização	129
Quadro 25 - Diagnóstico do Grau de Maturidade da Gestão de Riscos, na visão dos Gestores estratégicos da UFSC	130
Quadro 26 - Diagnóstico do Grau de Maturidade da Gestão de Riscos, na visão dos servidores da AUDIN, da UFSC	131

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	25
1.1 OBJETIVOS	30
1.1.1 Objetivo geral	30
1.1.2 Objetivos específicos	30
1.2 JUSTIFICATIVA.....	31
1.3 ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO	33
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	35
2.1 GESTÃO DA UNIVERSIDADE PÚBLICA.....	35
2.1.1 Universidade: organização comp lexa e instituição social	37
2.2 MODELOS DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA.....	41
2.2.1 A reforma do aparelho do Estado brasileiro	43
2.2.2 O movimento gerencial	45
2.2.3 Tecnologias gerenciais na Administração Pública	49
2.3 RISCOS ORGANIZACIONAIS: CONCEPÇÕES GERAIS.....	51
2.3.1 Risco e o processo decisório.....	53
2.3.2 Categorias de risco	56
2.3.3 Fontes de risco	61
2.4 GESTÃO DE RISCOS.....	62
2.4.1 Governança.....	65
2.4.2 Appetite aos riscos	71
2.4.3 Controle Interno e avaliação de riscos no ambiente das Universidades Federais.....	72
2.4.4 Análise do nível de maturidade e modelos de gerenciamento de riscos: princípios norteadores	80
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	87
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA.....	87
3.2 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA.....	88
3.3 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO: UNIVERSO E SUJEITOS DA PESQUISA.....	89
3.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS	90
3.5 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE ANÁLISE DE DADOS	96

4 APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA.....	97
4.1 CARACTERIZAÇÃO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA.....	97
4.2 PERFIL DOS ENVOLVIDOS NA PESQUISA.....	98
4.2.1 Atribuições e atuação da AUDIN da UFSC.....	110
4.3 FUNCIONAMENTO DOS CONTROLES INTERNOS DA UFSC À LUZ DOS FATORES DE AVALIAÇÃO DA GESTÃO DE RISCOS	115
4.4 NÍVEL DE MATURIDADE DA GESTÃO DE RISCOS NA INSTITUIÇÃO (UFSC).....	128
4.5 AÇÕES PARA A IMPLANTAÇÃO DA GESTÃO DE RISCOS NA UFSC	132
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS E SUGESTÕES.....	147
REFERÊNCIAS.....	151
APÊNDICES	159
APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO “APLICAÇÃO DE METODOLOGIA AUDITORIA BASEADA EM RISCO (ABR) NA UFSC”.....	160
APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO – AVALIAÇÃO DO NÍVEL DE MATURIDADE NO GERENCIAMENTO DE RISCOS	165
APÊNDICE C – ROTEIRO DE ENTREVISTA COM O AUDITOR-CHEFE DA AUDIN	168
APÊNDICE D – ROTEIRO DE ENTREVISTA COM GESTORES DA UFSC	169
APÊNDICE E – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO - TCLE.....	170
APÊNDICE F – FATORES DE ANÁLISE.....	172

1 INTRODUÇÃO

No mês de maio de 2016, a Controladoria Geral da União (CGU) e o Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MP) disciplinam, por meio da Instrução Normativa Conjunta CGU/MP N° 001/2016, ações para mitigar riscos de que os órgãos e entidades do Poder Executivo Federal não alcancem seus objetivos (BRASIL, 2016). Sendo assim, essa dissertação de mestrado vem ao encontro das novas estratégias sobre controles internos, edificadas pela CGU e MP, ao estudar o nível de maturidade a riscos a que está submetida a UFSC baseada no gerenciamento de riscos, passo fundamental para que a unidade de controle interno desta Instituição possa cumprir com os pressupostos definidos pela citada Instrução Normativa (BRASIL, 2016). Neste contexto, destaca-se a grande importância do presente estudo dentro da Universidade Federal de Santa Catarina, uma vez que gira em torno de um tema polêmico e, ainda, por estar relacionado a uma perspectiva inovadora, não voltada à gestão dos resultados, porém, mais do que isso “[...] a análise do risco envolve a identificação de mudanças potenciais adversas e do impacto esperado como resultado na organização” (PADOVESE; BERTOLUCCI, 2008, p.194).

O problema de pesquisa é, assim, ilustrado a partir da contextualização da Instituição sujeito da pesquisa, a Universidade Federal de Santa Catarina, com base na visão de Neckel e Küchler (2010), para os quais a Universidade é um agente direto da sociedade e, como não podia deixar de ser, constituindo-se em um reflexo dela. No âmbito da Administração Pública, a Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) é uma autarquia instituída e mantida pelo poder público, por esse motivo, tem personalidade jurídica de direito público e patrimônio para executar suas atividades, sujeitando-se a controles diversos.

Na opinião de Martins (2010), as autarquias sofrem controle ou tutela da administração que as criou, porém é importante lembrar que inexistente qualquer hierarquia, pois, aqui se trata de descentralização, sendo o controle exercido na forma que a lei determinar. Sobre o assunto, menciona-se, no Relatório de Gestão¹ da UFSC, como a entidade se caracteriza, já que

¹ UFSC. **Relatório de Gestão**: exercício 2015. Florianópolis: UFSC/PROPLAN, 2015. Disponível em: <<http://dpgi.seplan.ufsc.br/files/2016/04/Relat%C3%B3rio-de-Gest%C3%A3o-2015.pdf>>. Acesso em: 20 dez. 2016.

a Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), autarquia de regime especial vinculada ao Ministério da Educação, é uma instituição de ensino, pesquisa e extensão, com autonomia administrativa, didático-científica, gestão financeira e disciplinar. Suas atividades são regidas pela legislação federal que lhe for pertinente, por seu Estatuto, pelo Regimento Geral, pelos Regimentos dos Órgãos da Administração Superior e das Unidades Universitárias e pelas Resoluções de seus órgãos (UFSC, 2014, p. 159).

Além de suas características normativas apresentadas, assinala-se que a sua data de fundação coincide com a presença de uma política desenvolvimentista efetivada no período de governo de Juscelino Kubitschek de Oliveira, com a Lei 3.849/60 (BRASIL, 1960). Fundada, por conseguinte, em 18 de dezembro de 1960, com o objetivo de promover o ensino, a pesquisa e a extensão, a Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) possui a sua sede em Florianópolis, capital do Estado de Santa Catarina, e, também, está presente em mais quatro municípios, com os *campi* de Araranguá, Curitiba, Joinville e Blumenau. Soma-se, ainda, ao ensino presencial os 27 polos de educação a distância (EaD - UFSC), distribuídos em vários outros municípios do Estado de Santa Catarina e do Brasil². Informações divulgadas em seu sítio eletrônico³ (UFSC, 2016a) destacam a importância de sua comunidade constituída por cerca de 50 mil pessoas, entre docentes, técnico-administrativos em Educação (TAEs) e estudantes (de todos os níveis de ensino – do infantil ao de pós-graduação). Estes sujeitos atuam diretamente em suas atividades, constituindo-se em, aproximadamente, 5.500 professores e técnicos, os quais são referência, no Brasil e no exterior, pelos resultados alcançados em suas áreas de concentração (UFSC, 2016a).

Igualmente importante, a sua estrutura administrativa conta com 11 unidades acadêmicas, cobrindo todas as áreas do conhecimento, além da sua composição incluir, também, laboratórios, bibliotecas, editora, agência de comunicação, emissora de TV, fórum, centro esportivo, centro de cultura e eventos, museu, planetário, observatório astronômico,

²Disponível

em:<

http://sisuab.capes.gov.br/sisuab/PesquisasUAB/IES_show.action?id=59>.

Acesso em 02 nov. 2016.

³ Disponível em: <<http://estrutura.ufsc.br/>>. Acesso em: 19 jun. 2016.

restaurante universitário (RU), hospital universitário (HU) e farmácia escola (NECKEL; KÜCHLER, 2010).

Depois de descortinadas as características gerais da unidade de estudo – a UFSC -, é preciso retornar ao foco principal desta pesquisa, isto é, sobre o gerenciamento de riscos. Neste âmbito, cabe recordar que, durante a realização desse estudo, a aludida Instrução Normativa Conjunta CGU/MP Nº 001 (BRASIL, 2016) determina, aos órgãos e entidades do Poder Executivo Federal, a adoção de uma série de medidas para a sistematização de práticas relacionadas à gestão de riscos, controles internos e governança. Em verdade, a Instrução (BRASIL, 2016) entrega ao dirigente máximo da organização a responsabilidade pelo estabelecimento da estratégia da organização e da estrutura de gerenciamento de riscos, além de determinar seu monitoramento ao longo do tempo e garantir que as informações adequadas sobre o risco estejam disponíveis em todos os níveis da organização. A norma, ainda, fixa, para cada risco mapeado e avaliado, a obrigação de este estar associado a um agente responsável formalmente identificado por sua mitigação (BRASIL, 2016). Igualmente, a Instrução prescreve o papel do dirigente da instituição quanto à responsabilidade sobre os controles internos da gestão em relação à gestão de riscos, prevendo, também, a criação de comitês de governança, riscos e controles em todos os órgãos federais (BRASIL, 2016).

Observa-se, dessa legislação (BRASIL, 2016), que, a cada personagem, cabe um papel e uma responsabilidade e que, de cada um, é exigido um conjunto de competências no campo da gestão de riscos. Outro aspecto tratado pela legislação em comento refere-se à necessidade de a entidade pública considerar também a adoção e sistematização de práticas de governança, integrada àquelas voltadas à gestão de riscos (BRASIL, 2016). Pois, como confere Colombo (2013, p.145), nos dias atuais, a gestão de instituições de ensino superior (IES) precisa incorporar o conceito de governança, que se constitui no “modo de gestão para se garantir ações voltadas à eficiência estatal”, princípio constitucional acolhido pela Carta Magna por meio do artigo 37, da Emenda Constitucional de 1998 (BRASIL, 1998, 1988).

O conceito de governança, alerta Colombo (2013), evoluiu para o conceito de governança corporativa, ambiente em que são definidos princípios, estrutura de regras e condutas voltadas à eficiência dos recursos, bem como práticas para assegurar continuidade, imagem, qualidade dos serviços e segurança para a organização. Neste contexto, também fazem parte do citado conceito a estrutura de relações entre as instâncias internas e externas e o nível de transparência adotado pela

organização (COLOMBO, 2013). Trata-se, dessa maneira, de um conceito importante para a gestão das IES.

As experiências de governança corporativa no setor educacional são recentes, mas têm ocorrido de forma intensa e abrangente, multiplicando-se por várias organizações de Educação no Brasil (POLIZEL; STEINBERG, 2013).

O crescimento do ensino superior, a partir da década de 1990, e, em especial, das Universidades Públicas Federais, tornou a gestão universitária mais complexa e desafiadora, tendo, conseqüentemente, que enfrentar maiores riscos. Neste âmbito, “a adoção de boas práticas de gestão não é mais uma opção institucional, mas um imperativo social, econômico e de sobrevivência às organizações que estão presentes no campo” (COLOMBO, 2013, p. 150). Porquanto, qualquer ambiente em que se insere uma organização passa por mudanças cada vez mais frequentes e profundas, expondo gestores à contínua necessidade de tomar decisões imediatas e acertadas, sendo que esta exposição a mudanças implica em riscos (PADOVEZE; BERTOLUCCI, 2008, p.137).

Padoveze e Bertolucci (2008) tratam, assim, o risco na perspectiva generalista da definição, associando-o a eventos futuros incertos que podem influenciar o alcance dos objetivos estratégicos, operacionais e financeiros da organização.

A gestão do risco insere-se no conceito sistêmico e pode ser organizada e reconciliada em duas áreas de atuação, em relação aos ambientes do sistema: ambiente interno e ambiente externo. A gestão do risco, considerando o ambiente interno, vê o risco em uma perspectiva de conformidade (perspectiva de *conformance*); a gestão de risco, considerando o ambiente externo, vê o risco por uma perspectiva de desempenho (perspectiva de *performance*) (PADOVEZE; BERTOLUCCI, 2008, p.194).

Pode-se concluir que a gestão de riscos é importante para a gestão em razão da relação que estabelece como de controle de ameaças internas e retorno de oportunidades externas.

Na esfera da União, a atenção ao controle de riscos é exercida pelo Tribunal de Contas da União (TCU). Essa atribuição constitucional foi atualizada no Plano Estratégico do TCU, em sessão ordinária datada em 02/4/2014, segundo o qual o Órgão deve concentrar esforços para melhorar os resultados na área de governança (BRASIL, 2014). Conforme já mencionado, esta unidade de controle externo deve seguir o que determina a Instrução Normativa Conjunta CGU/MP Nº 001/2016,

sugerindo, inclusive, que o modelo de gestão de riscos a ser implementado na Administração Pública Federal “seja o COSO II (ERM), com base nos seguintes: ambiente de controle, fixação de objetivos, identificação de eventos, avaliação de riscos, atividades de controles, informações e comunicação e monitoramento” (SOUZA; BRASIL, 2016, p.17). Assinala-se que os componentes recém-mencionados correspondem, em verdade, aos fatores adotados para a avaliação do funcionamento dos controles internos da unidade organizacional.

Nesse sentido, com o intuito do fortalecimento da gestão e racionalização das ações de controle no âmbito da administração pública federal, o TCU, por meio do acórdão N° 821/2014 – Plenário, estabeleceu, na atualização do seu Plano Estratégico (2011/2015), que um dos processos internos em que o Tribunal deverá buscar a excelência e concentrar esforços, a fim de maximizar os seus resultados na área de governança e desempenho, é intensificar ações que promovam a melhoria da gestão de riscos e de controles internos da Administração Pública (BRASIL, 2014). Para promover essa melhoria, o Acórdão N° 821/2014 – Plenário, determina que

os órgãos e entidades da Administração Pública, direta e indireta, de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios devem, por força constitucional, implantar, manter, monitorar e revisar controles internos institucionais, tendo por base a identificação, a avaliação e o gerenciamento de riscos que possam impactar a consecução dos objetivos estabelecidos pelo Poder Público.

Garantir o correto funcionamento dos controles internos da Administração Pública Federal, de modo a minimizar os riscos de não cumprimento de políticas e programas governamentais, é condição essencial para se garantir a eficiência, a eficácia, a economicidade, a transparência e a efetividade da atuação do Estado. Dessa forma, **compete ao TCU intensificar as ações que promovam a melhoria da gestão de riscos e dos controles da Administração Pública** (BRASIL, 2014, grifo nosso).

Para consolidar a gestão de riscos na sua rotina, a UFSC, como qualquer outra organização, do setor público ou privado, requer que seja previamente analisado como ela trata internamente este tema e o que sua

postura diante dele representa quanto à maturidade nessa área. A crença, aqui, é de que, a partir de tal diagnóstico, a Instituição poderá decidir mais adequadamente sobre as características do modelo de gestão dos riscos a ser adotado, aumentando as chances de sucesso da sua Unidade de Controle Interno (AUDIN) no uso desta ferramenta.

Avaliando as ponderações expostas, o estudo tem o propósito de responder a seguinte pergunta de pesquisa: **Qual é o nível de maturidade do gerenciamento de riscos na Universidade Federal de Santa Catarina, de acordo com a Instrução Normativa Conjunta CGU/MP Nº 001/2016?**

1.1 OBJETIVOS

Apresentam-se, a seguir, os objetivos geral e específicos que orientam a pesquisa, os quais foram elaborados com vistas a se obter a resposta ao problema sob investigação.

1.1.1 Objetivo geral

O objetivo geral deste trabalho é: **Avaliar o nível de maturidade do gerenciamento de riscos na Universidade Federal de Santa Catarina, de acordo com a Instrução Normativa Conjunta CGU/MP Nº 001/2016.**

1.1.2 Objetivos específicos

Já, quanto aos objetivos específicos, tem-se os que seguem:

- a) Descrever as atribuições e atuação de auditoria da Unidade de Controle Interno (AUDIN), da UFSC;
- b) Caracterizar o funcionamento dos controles internos da unidade, considerando-se os fatores de avaliação da gestão de riscos;
- c) Medir o nível de maturidade da gestão de riscos na Instituição (UFSC);
- d) Propor ações para a implantação da gestão de riscos na UFSC, de acordo com a Instrução Normativa Conjunta CGU/MP Nº 001/2016, com foco na sua unidade de controle interno (AUDIN/UFSC).

Definidos os objetivos da pesquisa, na sequência, são apresentados os motivos que justificam o seu desenvolvimento.

1.2 JUSTIFICATIVA

Este trabalho está baseado nos ensinamentos de Roesch (2013), que compreende ser “possível justificar um projeto através de sua importância, oportunidade e viabilidade”, de maneira a “apresentar razões para a própria existência do projeto!” (ROESCH, 2013, p. 98-99).

A priori, cabe destacar a oportunidade do estudo, pela contribuição prática que traz à UFSC, em decorrência do exercício de fiscalização dos órgãos de controle, interno e externo, em requerer a existência de rotina consolidada e documentada de avaliação de riscos, na forma de matriz ou outro instrumento, disciplinada pela Instrução Normativa Conjunta CGU/MP Nº 001/2016, de 10 de maio de 2016 (BRASIL, 2016).

O motivo que levou o pesquisador a escolher o tema gerenciamento de riscos foi sua experiência profissional no cargo de contador, os trabalhos que tem executado na Auditoria Interna (AUDIN) da UFSC, o seu contato permanente com as áreas de controle da gestão e a troca de experiências que tem vivenciado com órgãos de controle da União. Tal cenário colabora, igualmente, para tornar a pesquisa viável.

A pesquisa também é oportuna, pois, está inserida em um ambiente em constante mudança em que a gestão pública preza pela excelência no desenvolvimento das suas atividades e concentra cada vez mais seus esforços a fim de maximizar os resultados na área de governança e desempenho. Para tanto, busca meios que promovam e garantam a gestão de riscos e de controles internos.

Para demonstrar a importância sobre o tema, e a sua relevância para a UFSC, a Controladoria Regional da União no Estado de Santa Catarina (CGU-Regional/SC) fez a seguinte constatação em seu relatório de Auditoria Nº 201407315, de 16 de julho de 2014, descrevendo que o processo sobre prestação de contas anual da UFSC (23080.011.365/2014), constata a inexistência de rotina documentada de avaliação de risco, e como fato aponta que

a percepção de riscos é obtida por ocasião dos trabalhos realizados pelo controle interno, mas não há consolidação dos mesmos na forma de matriz de risco ou outro instrumento. Dessa forma, o planejamento das ações de auditoria não possui vínculo com instrumento de gestão de riscos (CGU, 2014, p 49).

Apesar da ausência do instrumento de gestão em comento, na visão de Grillo (2001), o surgimento de novas universidades tem aumentado o

interesse para criação de sistemas administrativos que possam assegurar melhores níveis de qualidade as atividades ordinárias (ensino superior, pesquisa e extensão), levando-se em consideração o alto grau de complexidade dessas instituições. Assim percebe-se que, para vencer os desafios que tais instituições enfrentam, é importante que sejam implementadas novas formas de gestão envolvendo práticas relacionadas ao planejamento e controle de riscos. Afinal, as universidades, notadamente as federais, com suas características na prestação de serviços públicos nas áreas de ensino, pesquisa e extensão, ocupam um espaço importante no contexto social. Por isso, segundo palavras de Sedrez e Fernandes (2011), essas entidades necessitam de um adequado sistema de controle e gestão de riscos, para que possam aumentar a segurança no planejamento das suas metas, conhecendo os eventos que podem impedir seu cumprimento e, conseqüentemente, tendo elevada as chances de atingirem seus objetivos. Neste contexto, há que se recordar o fato de a UFSC ainda não contemplar, na composição do seu Plano Anual de Atividades de Auditoria Interna (PAINT), uma metodologia específica de gerenciamento, avaliação e controle de riscos, e, nem tampouco, não possuir uma sistemática de aplicação de tal ferramenta.

É nesta perspectiva que se preconiza à UFSC, como às demais organizações que compõem a atual sociedade, que acolha, em suas práticas administrativas, uma ferramenta de gerenciamento e controle de riscos capaz de lhe dar segurança nas suas tomadas de decisão e, mais do que isso, tornando possível a proposição de ações voltadas ao enfrentamento deles.

Para tanto, o trabalho pesquisa o nível de maturidade do gerenciamento de riscos na Universidade Federal de Santa Catarina, de acordo com a Instrução Normativa Conjunta CGU/MP Nº 001/2016, buscando contribuir para uma nova postura de atuação por parte da sua unidade de controle interno (AUDIN/UFSC). Neste contexto, quanto ao escopo geográfico, o estudo está delimitado à Unidade de Auditoria Interna (AUDIN) da UFSC. Já, em relação ao escopo temporal, por meio da presente pesquisa, além de se descreverem as atribuições da aludida unidade de estudo, pretende-se avaliar o funcionamento dos controles internos da UFSC, e identificar o seu nível de maturidade na gestão de riscos, com base em ações de auditoria realizadas no período de 2012 a 2015, posto que se referem a trabalhos recém concluídos de controle e acompanhamento sobre as mais variadas áreas de gestão da UFSC. Além do mais, os citados trabalhos, iniciados partir de 2012, coincidem com a lotação desse pesquisador na Unidade de Auditoria Interna (AUDIN).

Por último, vale registrar que a pesquisa mantém aderência à área de concentração delineada pelo Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária (PPGAU/UFSC), e, mais precisamente, à linha de pesquisa denominada Análises, Modelos e Técnicas em Gestão Universitária. A pesquisa apresenta, outrossim, caráter aplicado, ao propor a definição de um plano de ações para a implantação da gestão de riscos na UFSC.

1.3 ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO

Este estudo encontra-se organizado em cinco capítulos principais, concatenados de maneira a convergir para o alcance dos objetivos da pesquisa proposta.

Dessa forma, o primeiro capítulo do trabalho, destinado à sua introdução, apresenta, por conseguinte, à contextualização do tema problema, descrição da unidade de estudo – a UFSC -, formulação dos objetivos de pesquisa e da sua justificativa.

No segundo capítulo, são trazidos os fundamentos teóricos que dão suporte ao alcance dos objetivos propostos para o estudo em comento. Nesse sentido, tem-se, na seção 2.1, uma análise da gestão da universidade pública, na qual se discutem os conceitos de universidade como organização complexa e instituição social. A seção 2.2, traz os princípios e características dos modelos de administração pública. Na sequência a seção 2.3, discorre sobre o tema riscos, a partir de formulações conceituais, passando pelas formas de classificação e, finalmente, sobre as possibilidades de fontes de risco. Já, na seção 2.4, traz-se especificamente uma revisão teórica a respeito de gestão de riscos.

Já, no terceiro capítulo, apresenta-se o caminho metodológico estabelecido para o alcance dos objetivos de pesquisa. Para tanto, traz-se a caracterização e classificação da pesquisa, a delimitação do Estudo quanto à sua população e amostra, bem como a descrição de técnicas e procedimentos de coleta e de análise de dados.

O quarto capítulo, por sua vez, traz a análise e discussão dos resultados da pesquisa e, finalmente o capítulo quinto expõe as considerações finais de pesquisa e sugestões para futuros trabalhos. Na sequência, tem-se a lista de Referências, seguida dos apêndices do estudo.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O presente capítulo destina-se a trazer o suporte teórico necessário para o alcance dos objetivos da pesquisa. Como lembra Köche (2013, p.122), é nesta etapa da pesquisa que o investigador acessa o “conhecimento disponível na área, identificando as teorias produzidas, analisando-as e avaliando sua contribuição para auxiliar a compreender ou explicar o problema objeto da investigação”.

Diante disso, a fundamentação teórica para esta pesquisa organiza-se em três seções principais. Na primeira, discute-se sobre a instituição universitária pública e sua gestão. Na segunda, são trazidos conceitos inerentes ao tema riscos organizacionais. E, a terceira seção, finalmente, faz alusão à teoria sobre gerenciamento de riscos – tema central deste estudo.

2.1 GESTÃO DA UNIVERSIDADE PÚBLICA

A gestão das universidades no universo do sistema educacional brasileiro é influenciada pela evolução das matrículas no ensino superior (expansão), os gastos com educação, e a demanda por uma gestão baseada nos princípios da governança.

O Brasil evoluiu de 52.585 alunos matriculados no ensino superior, em 1950, para 1.377.286, em 1980, e, para 6.379.299, em 2010, segundo dados do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira – INEP (COLOMBO, 2010). Ressalta-se que, segundo dados do mesmo órgão (INEP), o Brasil aplicou em educação 4.7% do Produto Interno Bruto (PIB), em 2008 (COLOMBO, 2010).

Dados referentes aos períodos de 2013 e 2014⁴, segundo o INEP (Brasil, 2014) revelam:

O total de alunos na educação superior brasileira chegou a 7,3 milhões em 2013, quase 300 mil matrículas acima do registrado no ano anterior. No período 2012-2013, as matrículas cresceram 3,8%, sendo 1,9% na rede pública e 4,5% na rede privada. Os dados integram o Censo da Educação Superior, divulgado pelo ministro da Educação, Henrique

⁴ Disponível em: < http://portal.inep.gov.br/visualizar/-/asset_publisher/6AhJ/content/matriculadas-no-ensino-superior-crescem-3-8>: Acesso em 25 out. 2016.

Paim, e pelo presidente do Instituto de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep).

Os universitários estão distribuídos em 32 mil cursos de graduação, oferecidos por 2,4 mil instituições de ensino superior – 301 públicas e 2 mil particulares. As universidades são responsáveis por 53,4% das matrículas, enquanto as faculdades concentram 29,2%.

O total de alunos que ingressou no ensino superior em 2013 permaneceu estável em relação ao ano anterior e chegou a 2,7 milhões. Considerando-se o período 2003-2013, o número de ingressantes em cursos de graduação aumentou 76,4%.

A figura 1, apresentada a seguir, destaca os dados referentes à educação superior no Brasil, no ano de 2014.

Figura 1 - Estatísticas Gerais da Educação Superior⁵ – Brasil – 2014

Estatísticas Básicas	Categoria Administrativa					
	Total Geral	Pública				Privada
		Total	Federal	Estadual	Municipal	
Número de Instituições	2.368	298	107	118	73	2.070
Educação Superior - Graduação						
Cursos ¹	32.878	11.036	6.177	3.781	1.078	21.842
Matrículas	7.828.013	1.961.002	1.180.068	615.849	165.085	5.867.011
Ingresso Total	3.110.848	548.542	346.991	148.616	52.935	2.562.306
Concluintes	1.027.092	241.765	128.084	89.602	24.079	785.327
Educação Superior - Sequencial de Formação Específica						
Matrículas	11.752	564	137	252	175	11.188
Educação Superior - Pós-Graduação <i>Stricto Sensu</i>						
Matrículas	299.355	251.096	170.128	79.633	1.335	48.259
EDUCAÇÃO SUPERIOR - TOTAL						
Matrícula Total	8.139.120	2.212.662	1.350.333	695.734	166.595	5.926.458
Funções Docentes em Exercício ^{2,3}	383.386	163.113	101.768	50.863	10.482	220.273
Docentes em Exercício ^{2,4}	348.928	161.306	100.738	50.285	10.283	187.622

Fonte: MEC/Inep. Notas: (1) Não constam dados de cursos de Área Básica de Ingressantes; (2) Não incluem os docentes que atuam exclusivamente na Pós-Graduação Lato Sensu; (3) Corresponde ao número de vínculos de docentes a Instituições de Educação Superior; (4) Quantidade de CPFs distintos dos docentes em exercício em cada Categoria Administrativa.

Fonte: Censo de educação superior Mec/Inep (BRASIL, 2014)

⁵ Disponível em: <<http://www.ufrgs.br/sead/documentos/censo-de-educacao-superior-2014>>; acesso em 25/10/2016.

Por sua vez, ancorado em Santos (2010), identifica-se que, a partir do início da década de 90, instala-se uma crise institucional para as universidades públicas evidenciadas por uma pluralidade de fatores, dos quais se destacam eventos, como a descapitalização da universidade pública, transnacionalização do mercado universitário, o impacto das novas tecnologias de informação e comunicação na multiplicação das fontes de informação e na possibilidade de ensino-aprendizagem a distância. Do exposto, cresce a necessidade de estruturas e regramentos voltados à eficiência dos recursos disponíveis para assegurar a continuidade, qualidade dos serviços e segurança para as Universidades Públicas. Em consequência, desses desdobramentos, aprofunda-se a necessidade do estudo sobre os riscos no contexto da educação superior sobre a perspectiva do controle interno. Porém, antes de partir para tal estudo, há que se compreender, na sua totalidade, o que se entende a respeito da instituição universitária, as diferentes perspectivas conceituais e suas idiosincrasias, que impactam de forma direta na forma de administrá-la.

2.1.1 Universidade: organização complexa e instituição social

As instituições de ensino superior (IES) são organizações com características peculiares, caracterizam-se por serem complexas e diversificadas e estão inseridas em um contexto de mudanças que se apresenta cada vez mais dinâmico. Dessa forma, sua gestão é fator de grande preocupação.

Seguindo a mesma linha de raciocínio, faz-se necessário resgatar o conceito de complexidade o qual suscita incertezas, dificuldades e incompletudes, elementos por vezes ameaçadores do desempenho e continuidade das organizações que representam essa característica e presentes em diferentes categorias de risco.

Na opinião de Morin (2001), a complexidade é tratada de forma marginal e provoca mal entendidos ao ser concebida como receita, como resposta e quando não é considerada como desafio e como motivação de pensar. O outro mal entendido ocorre quando se confunde complexidade com completude, conquanto, diferentemente disso, o problema da complexidade é o da incompletude do conhecimento, alerta Morin (2001). Nesse caso, impede ressaltar que a pretensão da complexidade é prestar contas das articulações despedaçadas pelos cortes entre disciplinas, entre categorias cognitivas e entre os tipos de conhecimento.

Por outro lado, ocorre o desiderato da gestão universitária em enfrentar o enfoque crise, também, como oportunidades e ambas estão de

fato presentes. Parafraseando Colombo (2013), mesmo não se esculpindo em uma crise, no sentido estrito, a educação superior e suas instituições de ensino se caracterizam por serem complexas e diversificadas subsistindo em uma espécie de crise permanente, o que não deixa de refletir em caminhos para soluções e oportunidades. Dessa forma, é possível interpretar a complexidade das instituições de ensino superior na perspectiva do conhecimento multidimensional. Pois, de acordo com Morin (2001), a complexidade não pretende dar todas as informações sobre um fenômeno estudado, mas respeitar suas diversas dimensões. Nessa ideia da multidimensionalidade, o raciocínio complexo assume em seu contexto o princípio da incompletude e de incerteza. Portanto, como Colombo (2013, p. 46) afirma,

as dificuldades em se avaliar as instituições é imensa, em face da complexidade de suas estruturas, suas implicações sociais, filosóficas, políticas, éticas, culturais e ideológicas, além da diversidade de contextos, objetivos e missões, que devem ser considerados e respeitados.

O pensamento complexo desponta, assim, como dificuldade, como incerteza e não como uma clareza e como resposta, em que o problema é saber se há uma possibilidade de responder ao desafio da incerteza e da dificuldade que refletem seus efeitos sobre os objetivos organizacionais na forma de risco (MORIN, 2001).

Igualmente importantes na visão de Morin (2001), são os diferentes caminhos a conduzir os desafios para a complexidade, exemplificados pela irredutibilidade do acaso e da desordem. Desse ponto de vista, percebe-se que, quanto mais complexa a organização, mais propensa ela é à desordem. Da mesma forma, não se pode resolver a incerteza que a noção de desordem e de acesso trazem. Outros caminhos citados por Morin (2001) referem-se à transgressão dos limites; à relação entre ordem e desordem e a organização; e à crise da clareza e da separação das explicações.

Para Morin (2001), é preciso insistir no confronto da relação entre ordem e desordem, mesmo que não totalmente determinística, em função da dinâmica da vida, de conceber as errâncias, os desvios, os desperdícios, as perdas, mas também os talentos, as riquezas, o saber fazer e a sabedoria. Em outras palavras, a ordem está ligada a interações e ultrapassa, também, o aspecto da lei, e solicita a ideia de estabilidade, constância, regularidade, repetição e estrutura. Por outro lado, ao relacionar estrutura à ideia de ordem, busca-se a organização. Ao contrário, a desordem traduz-se pela

incerteza, descritas nas irregularidades, instabilidades, desvios apontados em processos, os acidentes, as desorganizações, as desintegrações e, em termos de linguagem informacional, os ruídos e os erros. Portanto, a ideia de desordem apela não somente para a de organização, mas, também, para a de ambiente.

Albuquerque (2002, p.61) aponta as organizações complexas como aquelas “inseridas em um contexto de rápidas mudanças, globalização e competitividade que reforça a necessidade de qualificação e conhecimentos de seus profissionais”. Já, Morin (2001) define como complexas as organizações que, ao mesmo tempo, funcionam de maneira anárquica (acêntricas), que tem muitos centros de controle (policêntricas) e que dispõem, ao mesmo tempo, de um centro de decisões (cêntricas).

Para o caso das Instituições de ensino superior, não se pode perder de vista também a Lei nº 9.394, de 20/12/1996, batizada Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), que, de mãos dadas à complexidade, defluiu, em seu art. 52, que as universidades são instituições pluridisciplinares de formação dos quadros profissionais de nível superior, de pesquisa, de extensão e de domínio e cultivo do saber humano (BRASIL, 1996). O mesmo dispositivo ainda regula o exercício da autonomia dessas instituições e suas atribuições, o que permite a seu corpo funcional tomar iniciativas e fazer os ajustes necessários sem a necessidade de consulta direta a administração central, o que, por mais uma vez, torna ainda mais importante o entendimento da complexidade em organizações de ensino superior.

No dizer de Morin (2001), a complexidade atrai a estratégia, de forma que apenas a estratégia permite avançar no incerto e no aleatório. Isto é, “a estratégia é a arte de utilizar as informações que aparecem na ação, de integrá-las, de formular esquemas de ação e de estar apto para reunir o máximo de certezas para enfrentar a incerteza” (MORIN, 2001, p. 192).

À luz da gestão de Instituições de Ensino Superior a administração estratégica se impõe por meio de adaptação, no caminho de reduzir dependências e incertezas ambientais orientadas pelo próprio sistema de valores das organizações. Na visão de Marcelino (2004), as decisões estratégicas transcendem os limites da organização.

Por esse olhar, é negável a assertiva de que decisões estratégicas envolvem escolhas de objetivos e meios para realizá-los.

Na opinião de Maximiano (2000, p. 154), as decisões estratégicas caracterizam-se por carregar algum grau de incertezas, de modo que “uma decisão errada representa uma oportunidade que se deixou de aproveitar, uma ameaça que não se conseguiu enfrentar ou um objetivo que não se

conseguiu atingir”, além do comprometimento de recursos de difícil recuperação.

Assim, a estratégia como forma de planejamento não retira da tomada de decisões o risco e a incerteza, mas aprimora o conhecimento interno da organização e, também, sobre os fatores externos não controláveis, constituindo-se na maneira que os gestores possam distinguir as alternativas que se apresentam (MARCELINO, 2004, p. 35).

Complementando, revela-se estratégia como caminho realizado para o alcance de uma meta ou o objetivo da organização. A construção de uma estratégia solicita a condição de que algo possa acontecer e para tanto se faz necessário conhecer o passado para gerir o futuro (MELO; COLOSSI, 2004).

Portanto, de acordo com Etzioni (1973), as organizações são sistemas que tem por consequência atingir uma meta, uma referência estabelecida como prioridade, e, desse modo, deverá existir um conjunto de consequências dos processos que se desenrolam dentro da organização para atingir uma produção. Em uma organização educacional de nível superior, essa produção vincula-se à formação de estudantes que estão sob sua influência para enfrentar os desafios futuros.

Por outro lado, como referência interna, a organização elege prioritariamente para o atingimento de metas os processos resultantes de êxitos ou malogro dos esforços que visam ao alcance das metas, o que é descrito por Etzioni (1973) como processo de tomada de decisões.

Todavia, Etzioni (1974) afirma ser a análise organizacional o elemento indispensável para o estudo da modernização e a transição para uma sociedade pós-moderna. Para esse entendimento, deflui que as sociedades estão em mudança e, conseqüentemente, muitas forças estão a interagir, a exemplo daquela relativa à expansão da educação, ao aumento das transações econômicas entre países e aos fenômenos naturais, de modo que essas afetam a sociedade e ela se modifica (ETZIONE, 1974). Porém, Etzioni (1974) não nega um determinado grau de orientação nessas mudanças, posto que a compreensão é de que as sociedades tomam decisões coletivas, por meio de instituições políticas, e que essas tentam implementá-las por meio de instrumentos legais. Portanto, a mudança não ocorre de forma natural, mas é feita pelo homem.

Desse entendimento, na visão Chauí (2003), as universidades são instituições sociais, pois refletem a estrutura e a forma de funcionamento da sociedade em seu conjunto, resultado da presença de opiniões, atitudes e projetos conflitantes que demonstram divisões e contradições da sociedade. Esses elementos contraditórios proporcionam a autonomia do

saber à universidade que existe nos dias atuais, que, basicamente, está fundamentada na ideia de conhecimento.

Diante desta perspectiva, percebe-se que o cuidado com os procedimentos de controle e a avaliação dos riscos fortalece a Universidade, pois leva à instituição a inclusão na divisão social e política ao tutelar a escassez de recursos. Por isso, a gestão de riscos torna-se igualmente complexa por ser inerente a uma organização que possui características da complexidade.

Mas, além de se constituir como organização complexa e, simultaneamente, em instituição social, a universidade federal caracteriza-se como organização pública, exigindo que sejam, igualmente, analisados princípios que regem a administração pública no Brasil, o que é realizado na sequência.

2.2 MODELOS DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

A administração Pública urgiu na estrada dos ideais da industrialização, racionalidade e ajustada por meio das teorias de Weber, a Burocracia acolhe o patrimônio público lhe salvaguardando a necessária proteção e seu uso em prol da sociedade. Destes tempos há a divisão entre a política e a administração dos recursos públicos.

Nos anos oitenta, o modelo burocrático passa a ser fortemente questionado⁶. Sua demora e incapacidade para atender as demandas do estado social emergente era evidente. O modelo burocrático havia se tornado um fim em si mesmo, e os gestores não alcançavam as metas governamentais.

É por meio dessa conjuntura que em meados dos anos noventa, surge o modelo de administração gerencial, iniciando-se uma nova metodologia de gestão dos serviços prestados. A simples aplicação dos recursos disponíveis já não é suficiente, faz-se necessário perseguir metas e medir os resultados das ações governamentais. A máquina pública precisa se transformar constantemente, a adoção de técnicas modernas de gerenciamento são uma das ferramentas à disposição para atingir melhores patamares de resultados. A contratação de funcionários por concurso público, treinamento constante, além de remuneração compatível e atrativa para profissionais também são fatores que contribuem para melhorar os serviços. Por outro lado, a efetividade das ações dependem da boa vontade da classe política, responsável pelas

⁶ Disponível em: <<http://www.portaldomarcossantos.com.br/2013/01/17/junior-brasil-administracao-e-compromisso-com-o-futuro/>>. Acesso em: 23 jun. 2016.

reformas estruturais e de maior preocupação dos gestores com os objetivos e metas a serem atingidos com suas ações diárias.

A aferição de resultados é fundamental e indispensável para a população e demais entidades efetuarem o controle administrativo, político e social das políticas públicas adotadas por diferentes administrações. A manutenção e a continuidade de dados e técnicas adequadas também são fatores que contribuem para alcançar melhorias de gestão.

A reforma do Estado é um processo histórico de transformação dos papéis do Estado frente à sociedade Civil. Nas palavras de Bergue (2011), “o processo de reforma do qual se trata com mais ênfase é o ora vivenciado; transformação que, para fins de origem aproximada no tempo e no espaço, se convencionou associar às mudanças operadas inicialmente na Inglaterra e nos Estados Unidos da América, a partir da década de 70 início da década de 80 do século XX, e que formam a corrente da nova administração pública (NAP)” (FERLIE et al., 1999 apud BERGUE, 2011, p.42).

O ciclo de reformas teve como causas principais, elementos de dimensão fiscal, falhas na reforma administrativa identificada nas diretrizes orientadas para melhoria da performance do setor público, o ajuste fiscal e as mudanças institucionais.(BERGUE, 2011).

Nesse sentido, compreende-se como componente principal a dimensão fiscal do Estado para a reforma. De modo, que o modelo apresenta como principais diretrizes às orientadas para a elevação da performance do setor público, o ajuste fiscal e as mudanças institucionais (BERGUE, 2011).

Todavia, não há que se falar em reforma do Estado sem deixar de compreender os serviços públicos e as prioridades da sociedade.

No melhor entendimento de Aguiar apud Cretella Júnior (2011), a administração pública é a gestão dos serviços públicos, de tal sorte, que aonde não há serviço público não existe administração.

Logo, Serviço Público é “a atividade de satisfação das necessidades da população, desenvolvida pelo Estado ou particulares, por meio da qual são postas utilidades ou comodidades à disposição da coletividade”. (AGUIAR apud CRETELLA JÚNIOR, 2011).

Da compreensão do exposto, passa-se a tratar da Reforma do Aparelho do Estado.

2.2.1 A reforma do aparelho do Estado brasileiro

A reforma da Administração Pública Brasileira, notadamente, após o marco histórico da Constituição Federal de 1988 ganha importante destaque, com influências de sucessivas Emendas Constitucionais e a aderência inúmeras legislações infraconstitucionais editadas com o propósito de promover ajustes, aos casos específicos, notadamente nas áreas da educação, saúde, fiscal, previdenciária e administrativa (BERGUE, 2011).

O impacto das reformas ocorre nas relações de trabalho, voltando-se para a prática gerencial com a valorização de resultados nas ações do Poder Público.

O propósito da reforma é de ultrapassar o estágio patrimonialista da estrutura e funcionamento do aparelho estatal, aperfeiçoar o padrão burocrático e a incorporação dos valores de eficiência e efetividade sob pressão da ação de forças sociais para promoção e exigência da qualidade dos bens e serviços públicos (BERGUE, 2011).

Na esteira das reformas, não escaparam as Universidades, cujo incremento ocorre por meio da Constituição Federal de 1988, instrumento pelo qual a autonomia universitária é inserida, e se revela como uma das maiores conquistas das universidades públicas brasileiras, garantida por meio do artigo 207, que estabelece (BROTTI et al, 2000):

As universidades gozam de autonomia didático-científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial, e obedecerão ao princípio da indissociabilidade entre ensino pesquisa e extensão (BRASIL, 1988).

Nos ensinamentos de Bergue (2011), a reforma das Instituições do Estado Brasileiro percorre por meio de modelos de administração um processo de aperfeiçoamento até atingir o desiderato dos constituintes de 1988. Esse processo é descrito nos modelos:

- a) Administração patrimonialista - forma precária de administração pública, da qual põem em dúvida princípios constitucionais dentre os quais o da moralidade, da igualdade e da eficiência, pois a gestão acaba por refletir os valores e crenças pessoais do dirigente, que em muitos casos são divergentes do interesse público.
- b) Administração burocrática – segue a descrição dos paradigmas idealizados por Weber para os quais são destacados a prática do formalismo com ênfase na divisão do

trabalho e especialização intelectual e operacional, padronização de procedimentos para busca da razão de eficiência, profissionalização e controles administrativos.

- c) Administração gerencial – é a transformação atual a qual são submetidas as estruturas do Estado. Sua característica e a ênfase nos resultados e seus pressupostos são o planejamentos da ação, a organização dos recursos necessários a condução do processo (direção) e o controle.

Todavia, em razão de novas demandas que emergem da sociedade por uma gestão pública democrática e participativa, na qual os cidadãos possam participar diretamente na construção de políticas públicas, Denhard (2012) descreve a proposta de um Novo Serviço Público inspirado na aliança entre cidadãos e seus governos como alternativa à nova gestão pública. O autor traduz o Novo Serviço Público influenciado pela teoria política democrática, envolvendo responsabilidade social, conhecimento dos problemas públicos, senso de pertencimento e interesse público.

Tal como no modelo gerencial, o Novo Serviço Público pensa o setor público com uma amplitude democrática, mas com a concepção de interesse público proveniente do resultado de um diálogo sobre valores compartilhados entre o Estado e cidadãos (MENEGASSO et al, 2006).

Por esse olhar, é importante destacar os princípios do Novo Serviço Público na visão proposta de Denhardt (2012), os quais se reportam em: servir aos cidadãos e não a consumidores; visar o interesse público; valorizar mais à cidadania e o serviço público do que ao empreendedorismo; pensar estrategicamente, agir democraticamente; reconhecer a *accountability*; servir em vez de dirigir; dar valor às pessoas, não apenas à produtividade.

Portanto, do ponto de vista de Denhardt (2012), diferentemente da nova gestão pública, construída sobre conceitos econômicos, o novo serviço público é edificado sobre a ideia do interesse público, a ideia de administradores públicos a serviço de cidadãos, em total envolvimento.

Resumindo, o Novo Serviço Público confere uma visão participativa para os administradores públicos a serviço da sociedade, totalmente envolvidos com os cidadãos, verdadeiros donos do governo.

Esta última perspectiva teórica traz suas oportunidades e limitações à gestão pública, além de apresentar características de forte impacto às organizações desse setor.

2.2.2 O movimento gerencial

Buscou-se no movimento gerencial incorporar a eficiência do padrão burocrático, a eficácia e a efetividade das ações do Estado na assertiva inerente ao modelo de gestão pública orientada por resultados (BERGUE, 2011).

Igualmente importante para o movimento gerencial é o senso de efetividade, que na compreensão do cidadão implica na “legitimidade conferida pela sociedade à ação governamental, ou a política pública incidente”. Do mesmo modo, na “perspectiva da administração pública a efetividade ocorre pela avaliação de impacto da mesma ação ou política pública” (BERGUE, 2011, p. 238).

A efetividade, nas palavras de Bergue (2011, p. 238) se constitui-se:

em uma orientação de aferição que foca o resultado de transformação percebido, tanto pela administração, quanto pelos destinatários da ação. Esse impacto deve ser tal que promova a transformação positiva pretendida sobre a realidade sobre a qual incide, resolvendo um problema público identificado.

O instrumento da efetividade é positivado em nosso ordenamento jurídico através da Emenda Constitucional nº 19/98, ao propor resultados efetivos para administração pública como pilar para reforma administrativa do aparelho do Estado na construção de um modelo gerencial (BRASIL, 1998).

Vale lembrar, na visão de Martins (2010, p. 85), que

A Emenda Constitucional 19/98 caracterizada pela imposição do neoliberalismo estatal trouxe substanciais modificações ao engenho administrativo do País. Seu espírito pautou-se especialmente em aperfeiçoar a máquina administrativa, estabelecer novo regime de remuneração aos agentes públicos e criar mecanismos de melhoria na prestação de serviço público, tanto por parte dos órgãos públicos quanto por parte dos próprios servidores.

Igualmente, Bergue (2011) destaca que a reforma do aparelho do Estado é mais ampla que a Emenda Constitucional 19/98, e que sua efetividade de aplicação depende da modernização da estrutura normativa

e organizacional dos entes e órgãos da administração pública para poder responder de forma mais efetiva as demandas da sociedade.

A origem da formação gerencial no Brasil tem forte influência da produção norte-americana, de sorte a afetar as organizações no Brasil com reflexos formalísticos decorrentes da tecnologia administrativa estrangeira com implicações, a saber (CALDAS, 1977 apud BERGUE, 2011):

- a) Implicações no ensino sobre as organizações;
- b) Implicações na pesquisa e teorização sobre organizações; e
- c) Implicações na prática organizacional.

Contudo, a partir da década de 30, nota-se a influência estrangeira na Administração Pública com a criação do DASP (Departamento Administrativo de Serviço Público), impulsionando a formação gerencial no setor público com a finalidade de promover a eficiência do aparelho do Estado que ocasionou o ciclo de reformas administrativas no período entre 1939 e 1940 (BERGUE, 2011).

Parafrazeando Bergue (2011), até meados da década de 60, praticamente, toda a tecnologia administrativa introduzida no Brasil foi importada do estrangeiro. São marcos importantes para importação do conhecimento gerencial no Brasil:

- a) A criação da Fundação Getulio Vargas, em 1944;
- b) A Escola de Administração Pública (Ebp), em 1952; e
- c) A Escola de Administração de Empresas de São Paulo (Eaesp), em 1954.

Igualmente, destaca-se, sob uma perspectiva histórica, a herança colonial no que tange à administração pública atual e a acentuada importância da centralização do poder decisório. A dificuldade para “transferência de elementos gerenciais relaciona-se à disparidade entre os fundamentos e padrões culturais da nação” (BERGUE, 2011, p. 244).

Nos ensinamentos de Heidemann e Salm (2009, p. 31), a partir da década de 1950, “as repartições públicas são concebidas como um meio logístico para operar a prestação de serviços preconizados nas políticas eleitas; as repartições passam a ser vistas como prestadoras de serviços”.

Ao aprofundar a pesquisa sobre o assunto Formação Gerencial da Administração Pública Brasileira, destaca-se a abordagem de Heidemann e Salm (2009, p. 31), pela qual a administração pública no Brasil tem sua base de operação na instituição da “repartição pública”.

Com o nome de “administração pública gerencial”, o que mais se busca é a eficiência do esforço de governo. Na percepção das sociedades, os governos estão muito caros ou estão prestando serviços em volume e qualidade inferiores aos justificados pelos custos. Por essas razões, o desafio da administração pública torna-se cada vez mais ingente e observa-se que o tamanho do Estado está diminuindo, mas o trabalho de administrá-lo está aumentando (HEIDEMANN ; SALM, 2009, p.33).

No entendimento de Bergue (2011), há outros traços distintivos da cultura brasileira que afetam diretamente a gestão das organizações, como o personalismo, o patrimonialismo e o clientelismo. Tais atributos acabam por determinar e regular o processo de transformação quando vistos sob o olhar de reformas.

Nessa seara de acontecimentos, Bergue (2011) elenca os traços da cultura organizacional Brasileira, como a hierarquia, o personalismo, a malandragem, o sensualismo e a aventura. Somando-se a essas características brasileira de cultura organizacional, o patrimonialismo, nas suas várias formas, tem sido explorado e apontado, como intuito de explicar os insucessos das reformas administrativas no Brasil e, por fim, também, as políticas públicas.

O autor entende ser um dos marcos importante do estágio da administração pública brasileira “o modelo orientado para a transformação do Estado e de seu aparelho em estruturas ágeis e eficazes”, notadamente, a administração pública gerencial. Esta, por sua vez, apoiada em três pilares (BERGUE, 2011, p.248), a saber:

- a) a desagregação compreendido por descentralização e flexibilização;
- b) a competição; e
- c) a ênfase nos incentivos

Na visão de Bergue (2011), a administração pública gerencial inaugura um novo ciclo de reformas com o objetivo de transformar estruturas burocráticas em modelos enxutos, flexíveis e adaptáveis.

Destacou-se, também, como pressupostos para o desenvolvimento da administração pública no Brasil, o esforço reformista concentrado na “descentralização política e administrativa; a redução de níveis hierárquicos; a flexibilidade organizacional; a confiança limitada; o controle por resultados e orientação para o cidadão” (BERGUE, 2011, p. 249).

Paula (2003; 2005a apud BERGUE, 2011, p. 23) identifica críticas ao modelo reformador pautado pela administração gerencial em razão da exaltação do discurso democrático e participativo em contra ponto ao caráter inovador do modelo gerencial, por “tender a imitar as ideias e práticas da gestão empresarial, desviando-se da elaboração de alternativas administrativas adequadas para o setor público”.

Entretanto, o princípio da eficiência constante do caput do art. 37 da Constituição Federal, por ocasião da Reforma Administrativa de 1998 (Emenda Constitucional 19/98), reforça o ciclo de reformas e fortalece a nova orientação gerencial da Administração Pública Brasileira.

Na opinião de Bergue (2011), é inegável para a Nova Administração Pública (NAP) o ciclo de reformas suportadas em postulados que anunciam uma visão de mundo de fundo privatista, contrastando com o conjunto de diretrizes estruturantes da administração pública, ao levar em consideração, à sua perspectiva finalística, a orientação voltada para o interesse público.

De outra parte, Bergue (2011) reconhece, que as referências deixadas por esse modelo na administração pública reproduziram transformações importantes e são destaques nos aspectos de finanças públicas, principalmente nos campos do planejamento e dos controles financeiros e de organização do trabalho e gestão de pessoas.

Do ponto de vista de Ramos (1966 apud BERGUE, 2011, p. 253), a “burocracia em Weber, segundo sua expressão pura e sentido positivo, é sinônimo de eficiência técnica, no entanto, quando tratada na perspectiva como expressão de poder no contexto da administração pública atual, a noção de burocracia assume uma dimensão negativa.

Nesse sentido Bucci (apud BERGUE, 2011, p. 255) destaca:

Os princípios da Administração Pública arrolados no artigo 37 da Constituição Federal de 1988, especialmente o da impessoalidade, explicam a exigência de objetividade e racionalidade dos atos da autoridade, consistindo na positivação da noção de autoridade burocrática, no sentido weberiano, no ordenamento jurídico brasileiro. Portando, o que poderia ser considerado, no panorama internacional, como superado em sem novidade – a afirmação do paradigma burocrático – constitui no quadro constitucional e no direito administrativo brasileiro um marco importante.

Depreende-se desse quadro que, o movimento burocrático no qual as atuais instituições estão submissas ocorre de maneira divorciada dos

propósitos reformistas da administração pública no Brasil, com destaque negativo à necessária transformação para estruturas ágeis e eficazes.

2.2.3 Tecnologias gerenciais na Administração Pública

Nos estudos de Bergue (2011), encontram-se fortes argumentos das causas das transformações das organizações públicas brasileiras, para as quais se destacam as tensões externas atribuídas ao fenômeno da globalização e as tensões internas marcadas por problemas de legitimidade decorrente da redução da oferta de serviços públicos à sociedade.

Pesam, também, outras forças sobre o tensionamento para as transformações da Administração Pública Brasileira, entre as quais o estágio de desenvolvimento conquistado pela sociedade atual que impõem ao Estado novas demandas, assim como o próprio modelo da administração pública gerencial (APG).

Soma-se a isto a influencia do setor privado para o público, “de conteúdo gerencial, sob a forma de tecnologias de gestão como elemento característico do ciclo de reformas” (BERGUE, 2011, p 259).

Portanto, para Bergue (2011), a administração pública gerencial, para o caso brasileiro, incorpora elementos da herança burocrática de Weber somando-se a primazia do setor privado em relação ao público, em termos de competência gerencial e eficiência alocativa de recursos.

O movimento reformista da administração pública apropria-se de conhecimentos da administração e da economia, baseados em conceitos de:

- a) eficiência;
- b) descentralização do poder decisório ou delegação;
- c) flexibilidade;
- d) competências;
- e) gestão por resultados com ênfase no usuário dos bens e serviços públicos; e,
- f) qualidade.

Para Bergue (2011), os conceitos expostos anteriormente podem ser operacionalizados por meio das tecnologias gerenciais, tanto para o alcance das categorias macro organizacional⁷ quanto à organizacional⁸.

⁷ Macro Organizacional: estrutura da administração pública no seu todo.

⁸ Organizacional: restrito às fronteiras organizacionais, organismo estatal.

O conceito de tecnologias aplicadas as categorias macro organizacionais na definição do autor, “caracterizam-se por apresentar configurações e processos de implementação mais complexos e abrangentes, especialmente por exigirem de início a construção de um marco institucional de sustentação⁹” (BERGUE, 2011, p. 260).

São exemplos de tecnologias para as categorias macro organizacionais:

- a) as parcerias público-privadas;
- b) os contratos de gestão;
- c) as agências executivas ou reguladoras;
- d) os programas governamentais;
- e) a reconfiguração da regulação das relações entre agente público e Estado.

De outro lado, para a categoria organizacional o conceito de tecnologia aplicado se caracteriza por gestão de foco mais restrito, de natureza instrumental, cujo nível de aplicação fica adstrito aos limites da organização e promove transformações no sistema gerencial do organismo estatal (BERGUE, 2011).

São exemplos de tecnologias para as categorias organizacionais:

- a) a gestão pela qualidade;
- b) o planejamento estratégico;
- c) as normatizações e certificações ISO;
- d) o *balanced scorecard*;
- e) a gestão por competências;
- f) a gestão por projetos.

Do exposto, conclui-se pela influencia da dinâmica do setor privado sobre o público. Em destaque estão seus pilares de capacidade de produção do conhecimento e inovação em tecnologias gerenciais, as quais por reconhecimento institucional são absorvidas por adesão nas organizações públicas, a exemplo das “práticas gerenciais baseadas em conceitos e tecnologias como a gestão pela qualidade, as normatizações e certificações do tipo ISO, o planejamento estratégico, o *balanced scorecard*, a gestão (seleção e remuneração) por competências, avaliação de desempenho e a gestão de projetos” (BERGUE, 2011, p. 261).

Depreende-se, daí, que a gestão de IES traduz-se na ação de gerir ou administrar organizações acadêmicas. Essas organizações são dotadas

⁹ Mudanças constitucionais, legais e doutrinárias.

de estruturas, formas de organização, processos, relacionamentos com os usuários de serviços e custos. Por esse olhar, Brotti et al (2000, p. 9) complementam indicando que a gestão de IES operam sob um quadro referencial burocrático-legal, onde o governo exerce influência e controle. Em outras palavras, Colombo (2013, p.11) afirma ser a educação superior e suas instituições de ensino complexas e diversificadas.

2.3 RISCOS ORGANIZACIONAIS: CONCEPÇÕES GERAIS

Esta seção tem por objetivo apresentar concepções gerais acerca do tema riscos organizacionais, seja no que se refere aos conceitos, tipos de riscos e a relação que se estabelece com a estratégia dos órgãos.

O termo risco, tema central nesse estudo, está presente nas mais variadas áreas do conhecimento, suscitando indagações a respeito de sua etimologia. Bernstein (1997) afirma que a concepção do risco tem como fundamento o sistema de numeração indo-arábico que alcançou o Ocidente há cerca de 780 anos, mas, foi no período do Renascimento, por meio dos jogos de azar, que surge a seguinte pergunta:

Como dividir as apostas de um jogo entre dois jogadores, que foi interrompido quando um deles estava vencendo? Tal indagação levou à descoberta da teoria das probabilidades, o núcleo matemático do conceito de risco (BERNSTEIN, 1997, p. 3).

A partir de então, as pessoas investidas em desafios de tomar decisões e fazer previsões para o futuro podiam se socorrer dos números por meio do modelo matemático da teoria das probabilidades (BERNSTEIN, 1997). Em outra fonte, Siayor (2010), encontram-se conceituações para a palavra risco também associadas à dimensão estatística, tais como:

- a) risco pode ser definido como a combinação da probabilidade de um evento e de suas consequências (IRM et al, 2002);
- b) risco corresponde a eventos potenciais ou reais que podem reduzir o nível de atingimento dos objetivos organizacionais (ICAE, 1999);
- c) risco implica em eventos futuros incertos que podem influenciar o alcance dos objetivos estratégicos, financeiros e operacionais da organização (IFA, 1999);

Depreende-se daí que o risco está relacionado a eventos e suas consequências que podem acontecer no futuro. Foi aí que a teoria das

probabilidades tornou-se um instrumento importante de organização, interpretação e aplicação das informações e, juntando-se a outras descobertas, evoluiu-se para as técnicas quantitativas de administração do risco (BERNSTEIN, 1997).

Ao pesquisar sobre o conceito de risco, faz-se necessário, ressaltar, ainda, uma linha específica cujo significado venha ao encontro da proposta para a área de concentração foco dessa pesquisa¹⁰. Neste contexto, Padoveze e Bertolucci (2008, p. 142) alertam sobre a existência de uma linha conceitual segundo a qual risco é definido como algo que apresenta impacto necessariamente negativo, deixando como oportunidade qualquer ocorrência incerta que possa ter impacto positivo. Nesta mesma perspectiva, o Dicionário Aurélio (2009) trata a palavra risco como perigo ou possibilidade de perigo. Siayor (2010), igualmente, alerta para os efeitos negativos que o risco pode causar às várias áreas de atividades organizacionais, tais como às estratégicas, operacional, financeira, tecnológica e ao ambiente como um todo. Mais especificamente, recorda o autor (SIAYOR, 2010) que tais consequências podem incluir, por exemplo, perda de staff – chave, reduções substanciais dos recursos financeiros e de outros, interrupção severa do fluxo de informação e comunicação, desastres físicos que podem levar a interrupções nas atividades da organização e ou a perda dos seus registros.

De outro lado, Bernstein (1997, p.8) afirma que “a palavra risco deriva do italiano *risicare*, que significa ousar. Nesse sentido, o risco é uma opção, e não um destino”. Para Oliveira Junior *et al.* (2015, p. 29) e, para a ABNT¹¹ (2009), igualmente, o risco é o efeito da incerteza sobre os objetivos da organização e que, sob tais condições, abrange eventos positivos, com o potencial de agregar valor, e negativos, com a capacidade de destruir valor. Assim, explicam Oliveira Junior *et al.* (2015, p. 30) que o risco representa a possibilidade de algo acontecer e ter um impacto nos objetivos de organizações, programas¹² ou atividades governamentais,

¹⁰ Gestão Universitária

¹¹ ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas é o Foro Nacional de Normatização.

¹² Programa é o conjunto de ações necessárias para alcançar um objetivo concreto, bem como os recursos indispensáveis à sua consecução, sob a responsabilidade de uma ou mais unidades administrativas. As atividades são um instrumento de programação para alcançar os objetivos de um programa, envolvendo um conjunto de operações que se realizam de modo contínuo e permanente, necessárias à manutenção da ação do Governo (KOHAMA, 2014, p. 61).

sendo medido em termos de consequências e probabilidades, sejam elas positivas ou negativas.

É fato, portanto, que um risco pode ser estimado tanto em termos quantitativos, quando está associado à probabilidade de sua ocorrência como em termos qualitativos, quando refere-se a efeitos negativos ou positivos. No que tange à sua probabilidade, Siayor (2010) diz que ela está acima de 0% e abaixo de 100%, e, se for equivalente a 100% , não será um risco e , sim, uma certeza, e se for igual a 0% , então, não há risco.

Se por outro lado, é possível reconhecer a existência de haver abordagens distintas ao conceito de risco, é fato que as organizações contemporâneas enfrentam uma série de desafios decorrentes da turbulência e profundidade das mudanças que caracterizam o ambiente em que estão inseridas. Tal realidade acaba por expor os gestores à contínua necessidade de tomar decisões imediatas e acertadas (PADOVEZE; BERTOLUCCI, 2008, p.137). Essa exposição a mudanças constantes e profundas pode ser traduzida por aquilo que se entende como riscos. Por essa perspectiva, “[...] a análise do risco envolve a identificação de mudanças potenciais adversas e do impacto esperado como resultado na organização” (PAXSON; WOOD, 1998, p. 159). Ademais, determinar o impacto ou a probabilidade da ocorrência de riscos na organização permite que ela identifique qual prioridade deve ser dada a cada risco e como ele deve ser gerenciado (SIAYOR, 2010). Para o autor, contudo, é preciso diferenciar o conceito de risco do conceito de incerteza, já que o primeiro está associado a eventos futuros que ocorrem em certa taxa de probabilidade, enquanto o segundo não necessariamente envolve um conjunto de possíveis resultados, e envolve coisas que são completamente desconhecidas.

Do mesmo modo, Kochi (2011, p.12) compreende que, ao se falar de riscos, deve-se antes entender o fato de que os mesmos são provenientes do ambiente onde se insere uma organização. Esse ambiente pode ser compreendido como interno e/ou externo, de forma que todos os agentes relacionados a ele são capazes de influenciar no atingimento dos objetivos organizacionais.

Diante desse quadro, na sequência, passa-se a explorar a relação entre o conceito de risco e de processo decisório, além de se definir em categorias e fontes de riscos.

2.3.1 Risco e o processo decisório

Por qualquer lado que se queira observar as organizações, o processo decisório na gestão traz consigo incertezas aos desafios da

tomada de decisões, pois é um processo de escolha. Tais decisões são tomadas na garantia dos processos ordinários de manutenção das atividades, e, também, para dar conta dos fatores conjunturais externos do ambiente em que as organizações se encontram, lembrando que o gestor fará uma escolha racional na tentativa de maximizar o valor ante as várias limitações existentes.

Dessa forma, na opinião de Damodaran (2009), as decisões, muitas vezes, parecem ser afetadas pela maneira como as escolhas são configuradas, tomando por base a sua referência comparativa. Da mesma maneira que o risco afeta decisões pessoais, ele também influencia as decisões tomadas na administração das organizações, em outras palavras, Damodaran (2009, p 47) expõe que

toda decisão que precisamos tomar é colorida por nossas visões sobre o risco e sobre a maneira como o percebemos. A compreensão do risco e do modo como ele afeta os tomadores de decisão é um dos pré-requisitos para o sucesso na gestão.

Entretanto, ao aprofundar o assunto processo decisório, não se pode perder de vista variáveis fundamentais da Administração, quais sejam, gestor, pessoas, processos, estrutura, tecnologia e ambiente, que são descritas mais adiante como categorias de fontes de risco.

É preciso insistir, também, no fato de que as organizações, de forma geral, exigem que os seus membros incorporem às suas respectivas atribuições básicas do dia-a-dia tarefas administrativas típicas, tal qual acontece no âmbito pessoal, a exemplo de administrar a quantidade de papel sobre a mesa, o tempo, o salário, além de em alguma situação em que o indivíduo é escolhido, mesmo que informalmente, para uma função de liderança, comunicação e planejamento, o que, por via de consequência, ressalta o importante papel do processo decisório do gestor sobre as organizações (BARROS NETO, 2009).

Repisa-se que administrar é decidir, e, nesse sentido, para o caso de uma organização universitária, deve-se dizer, levando-se em conta que essa forma um complexo sistema de decisões por possuir unidades interdependentes e inter-relacionadas que é adequado ao gestor distribuir as funções decisórias para influenciar seus colaboradores em benefício dos objetivos organizacionais.

Nesse sentido, exemplificam Escrivão Filho e Perussi Filho (2010, p. 134), a organização seleciona os objetivos do indivíduo, faz treinamento para que ele adquira certas habilidades e lhe oferece informações úteis à decisão racional, à luz dos objetivos.

Em virtude dessas considerações, depreende-se que, quanto mais estruturado o processo de decisório, menos vulnerável aos riscos a entidade estará sujeita.

Roborando o assunto, riscos e processo decisório para a gestão das Instituições de Ensino Superior, encontra-se o seguinte esclarecimento:

A essência da administração do risco está em maximizar as áreas onde temos certo controle sobre o resultado, enquanto minimizamos as áreas onde não temos absolutamente nenhum controle sobre o resultado e onde o vínculo entre efeito e causa está oculto de nós (BERNSTEIN, 1997, p. 286).

Por tais razões, não há como ignorar a presença do risco, e mesmo a sua aceitação, diante do processo de tomada de decisão. Indubitável é que, tanto o setor público quanto o setor privado, são alcançados por fragilidades oriundas do próprio ambiente de administração de organizações complexas. Sendo assim, durante a gestão, riscos serão administrados mediante a tomada de decisão, sejam eles relativos à área judicial, a possibilidade de falhas na tecnologia da informação, além de outros causados por descontinuidade e irregularidades na execução das atividades e/ou na ação administrativa (PADOVEZE ; BERTOLUCCI, 2008). O processo decisório implica também em ponderar a interdependência global e a insegurança econômica, o que, impreterivelmente, torna a administração do risco mais complexa, quando se juntam a ela questões ambientais, de saúde e de segurança pessoal.

No esforço de expressar os desafios do processo da tomada de decisão em momentos de turbulência, há que se considerar que

a descontinuidade, as irregularidades e a volatilidade parecem estar proliferando, em vez de diminuir. No mundo das finanças, novos instrumentos aparecem a um ritmo estonteante, novos mercados estão crescendo mais rapidamente do que os antigos e a interdependência global torna a administração do risco cada vez mais complexa. A insegurança econômica, sobretudo no mercado de trabalho, também gera manchetes diárias. O meio ambiente, a saúde, e a segurança pessoal e o próprio planeta Terra parecem estar sob o ataque de inimigos nunca antes encontrados (BERNSTEIN, 1997, p. 345).

Em virtude do exposto, e com base no entendimento de Maximiano (2000), é possível afirmar que os riscos nas organizações públicas, notadamente nas Instituições de Ensino Superior, estão relacionados com o processo de tomada de decisões influenciando-o. Dessa forma, decisões acertadas tornarão mais seguro o caminho para o alcance do cumprimento dos programas de governo e garantirão a continuidade dos serviços, em contrapartida, uma decisão falha poderá ocasionar na interrupção e, por consequência, a descontinuidade dos serviços aos usuários dos serviços públicos.

Nesse sentido, oportunas são as palavras de Barros Neto (2009, p. 2), ao afirmar que,

para todos os problemas e males das organizações, sempre haverá remédio, desde que haja líderes para convencer e inspirar pessoas a conduzirem mudanças.

Conclui-se, então, que, dentre os vários desafios enfrentados pelos gestores, está à dificuldade em prever antecipadamente o resultado de uma decisão tomada.

2.3.2 Categorias de risco

À guisa de compreender a administração do risco sobre a organização, faz-se necessário conhecerem-se os tipos, ou categorias, de risco para que se possa estabelecer uma conexão entre os acontecimentos oriundos da sua ocorrência.

Notadamente, em relação aos tipos de risco, Padoveze e Bertolucci (2008) identificam dois tipos: o risco de mercado ou sistemático e o risco não sistemático. O primeiro afeta todas as organizações em um mesmo ambiente por influência decorrente de aspectos conjunturais, políticos e outros fatores externos, a exemplo de recessões econômicas derivadas da redução do Produto Interno Bruto (PADOVEZE; BERTOLUCCI, 2008). Já, para os autores, o segundo tipo afeta cada organização de forma individual, dividindo-se em risco operacional e risco financeiro. Tanto o risco operacional quanto o risco financeiro decorrem de opções por estrutura patrimonial de ativos e passivos sujeitas a custos e conduzidas por níveis de endividamento financeiro.

Todavia, além dos riscos identificados até aqui, há que se frisar a existência de outras categorias, como os riscos legais e os riscos de imagem que afligem as organizações. Também, de acordo com Padoveze e Bertolucci (2008), os riscos podem ser classificados em risco

estratégicos, riscos de gestão e riscos operacionais. Afirmam que os riscos classificados como estratégicos são aqueles que decorrem das diretrizes definidas no planejamento estratégico e se caracterizam como riscos estruturais (PADOVEZE; BERTOLUCCI, 2008). Em relação aos riscos de gestão, esses decorrem de decisões administrativas ou riscos administrativos assumidos, constituindo-se, como exemplos, o modelo de gestão e planejamento tributário, o modelo de gestão contábil e financeira, o modelo de gestão de recursos humanos, o modelo de gestão de tecnologia de desenvolvimento de produtos e de tecnologia de informação (PADOVEZE; BERTOLUCCI, 2008). Ao lado dos riscos de gestão, Padoveze e Bertolucci (2008, p. 8) conceituam os riscos operacionais como sendo aqueles que

decorrem da execução das transações e das operações da empresa e podem ser causados por todos os funcionários da empresa, na realização de suas atividades: falhas humanas, de sistema, não cumprimento de obrigações, trabalhos com eficiência diferente do esperado, falhas nas decisões sobre eventos econômicos, atuação desidiosa de funcionários, fraudes e roubos.

Igualmente importante para a compreensão das categorias de risco, Sedrez e Fernandes (2011) abrem o estudo a outras categorias, demonstrando que não há uma rigidez sobre os tipos, pois esses podem ser diversos.

Na visão dos autores, o enfrentamento da gestão de riscos nas organizações passa pela estratégia de implementar ou aprimorar os controles internos alicerçados na identificação e mensuração dos riscos, e, esses são pormenorizados dentro de categorias descritas em riscos operacionais, legais, estratégicos, risco de imagem e riscos financeiros (SEDREZ; FERNANDES, 2011), a seguir, descritas no quadro 1.

Quadro 1 - Categorias de riscos

Riscos Operacionais	Riscos Legais	Riscos Estratégicos	Riscos de Imagem	Riscos Financeiros
São decorrentes de fraudes, erros de sistema de informações, extrapolação de autoridade dos colaboradores, desempenho insatisfatório, contabilização inadequada dos registros, avaliação incorreta do valor de mercado, erros ao validar ou liquidar uma transação.	Referem-se a documentação incorreta das transações, descumprimento da legislação vigente, novas leis, regulamentos e decisões judiciais, decorrentes de questionamento jurídicos referentes às transações efetuadas, contrariando as expectativas da instituição, além de alterações na jurisprudência aplicada às transações da organização.	Possibilidade de insucessos por ocasião de estratégias adotadas, tomando-se como referência a dinâmica da organização, as alterações políticas internas e externas ao país, assim como as alterações na economia local e mundial. Trata-se da possibilidade da organização ser incapaz de se adaptar às mudanças que possam impedir o alcance dos objetivos planejados.	Refletem as perdas decorrentes da veiculação de informações que afetam a imagem ou a reputação da instituição. O risco de imagem decorre do impacto negativo da opinião pública em relação às atividades da organização, afastando interessados e mitigando oportunidades.	Relacionam-se a posição financeira de uma entidade ou organização e são vinculados, também a eventos relacionados ao uso de instrumentos financeiros aderentes a tesouraria, fluxos financeiros, organização e elaboração de relatórios financeiros. Também conhecidos como risco de mercado em virtude de lidar com movimentos desfavoráveis de taxas de juros, câmbio, índice de reajuste dos preços de contratos, riscos de crédito e os riscos de liquidez referentes à impossibilidade de liquidar ativos.

Fonte: adaptado de Sedrez e Fernandes (2011).

Conforme se observa no quadro 1, na opinião de Sedrez e Fernandes (2011), o risco financeiro é um dos mais preocupantes aos gestores das organizações, posto que é relativo a riscos, como o de liquidez e o de crédito, que se mal administrados, podem comprometer a entidade a honrar com o pagamento de seus compromissos e torná-la inoperante.

Quando o ambiente, porém, é relativo àquele em que se inserem as organizações governamentais, de acordo com Freitas¹³ (2002, p. 45), os riscos típicos enfrentados são:

- a) Mudanças no ambiente econômico, como, por exemplo, diminuição do crescimento econômico que, ao ocasionar queda de receita, reduz as possibilidades de prestação de serviços públicos em mais larga escala e com maior qualidade;
- b) Insuficiente propensão à inovação, o que faz com que os serviços públicos fiquem obsoletos ou tenham um baixo padrão de qualidade;
- c) Desvios de recursos, em função de esquemas de fraudes;
- d) Demora ou falha na introdução de novas tecnologias;
- e) Demanda de serviços maior que a oferta, causando colapso no sistema;
- f) Eventos que ponham em risco a segurança da população;
- g) Objetivos dos programas inconsistentes, resultando em efeitos indesejados;
- h) Riscos técnicos, como investimentos em tecnologias ultrapassadas ou inadequadas;
- i) Falha na avaliação de projetos-piloto, antes que um novo serviço seja colocado à disposição do público;
- j) Falta de sinergia ou complementaridade na prestação de serviços públicos;
- k) Não cumprimento de obrigações por parte de contratados ou outros órgãos governamentais que atuem como parceiros na prestação de serviços;
- l) Insuficiência ou inadequação de recursos e habilidades para a prestação adequada de serviços;

¹³ R.TCU.Brasilia, v.33, n.93, jul/set 2002.

m) Danos ao meio-ambiente em função de falhas na regulação/fiscalização governamental.

A propósito, a Controladoria Geral da União (CGU) em conjunto com o Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MP) determinam, em sua política de gestão de riscos, por meio da Instrução Normativa Conjunta - In 001/2016, aos órgãos e entidades, que, ao efetuarem o mapeamento e avaliação dos riscos, deverão considerar, entre outras possíveis, as seguintes tipologias de riscos (BRASIL, 2016):

- a) Riscos operacionais, associados a falhas, deficiências ou inadequação de processos internos, pessoas, infraestrutura e sistemas;
- b) Riscos de imagem/reputação do órgão, eventos que podem comprometer a confiança da sociedade (ou de parceiros, fornecedores) em relação à capacidade do órgão ou da entidade em cumprir sua missão institucional;
- c) Riscos legais, eventos derivados de alterações legislativas ou normativas que podem comprometer as atividades do órgão ou entidade; e
- d) Riscos Financeiros/orçamentários, eventos que podem comprometer a capacidade do órgão ou entidade de contar com os recursos orçamentários e financeiros necessários à realização de suas atividades, ou eventos que possam comprometer a própria execução orçamentária, como atrasos no cronograma de licitações.

Em virtude dessas considerações, pode-se afirmar que as Instituições de Ensino Superior submetem-se a riscos e que estes devem ser desmembrados em categorias cada vez mais específicas, de maneira a se chegar a um nível em que cada categoria possa ser gerenciável.

Portanto, à luz das informações contidas até aqui, faz-se necessário apontar a categoria de risco objeto desse estudo. Nestes termos, diante das várias alternativas e dos desafios impostos à unidade de estudo – a UFSC, uma universidade federal – compreende-se pertinente a análise dos riscos operacionais, aqueles assumidos voluntariamente, decorrentes da execução das tarefas ordinárias por via das transações e das operações da organização, os quais oferecem suporte à sistematização de práticas relacionadas à gestão de riscos.

2.3.3 Fontes de risco

Para compreender melhor os elementos que compõe o risco no ambiente das organizações, torna-se fundamental conhecerem-se as fontes de risco. Nesse sentido, Oliveira Junior *et al.* (2015, p. 31) certificam a fonte de risco como o elemento, individualmente ou combinado com potencial intrínseco para dar origem ao risco, podendo ser tangível ou intangível (ABNT, 2009).

Em síntese, defluem Oliveira Junior *et al.* (2015, p. 31) que

as fontes de risco são todos os sujeitos, objetos ou situações que podem originar um evento negativo. São classificadas em seis categorias: pessoais, processos, sistemas, infraestrutura (física ou organizacional), tecnologia ou ainda externos a organização.

A propósito, em reconhecimento às fontes de risco, é importante destacar à contribuição da Teoria dos Jogos, inicialmente estudada no século XIX. De acordo com Bernstein (1997, p. 242), a citada Teoria traz um novo sentido à incerteza de modo que

as teorias anteriores aceitavam a incerteza como um fato consumado e pouco faziam para identificar sua fonte. A teoria dos jogos afirma que a verdadeira fonte da incerteza reside na intensão dos outros. Da perspectiva da teoria dos jogos, quase toda decisão que tomamos resulta de uma série de negociações em que tentamos reduzir a incerteza trocando o que as outras pessoas desejam pelo que nós próprios desejamos.

Do exposto, verifica-se o desafio da administração cada vez maior em ter o domínio dos objetos ou situações que afetam as organizações. Dessa forma, do ponto de vista de Bernstein (1997), a demanda pela administração do risco cresceu concomitantemente com o número crescente de riscos.

De outro lado, Heidemann e Salm (2009, p. 34) afirmam que os modelos referenciais pelos quais se pautam os formuladores de decisão incluem abordagens de tipo institucional, racional, incremental, ou outras inspiradas em processos, grupos, elites, jogos, opção pública. Por fim, as afirmações dos autores supracitados reforçam as fontes de risco (HEIDEMANN; SALM, 2009).

Conclui-se que as fontes de risco constituem-se em importante elemento de influência na gestão de riscos em função dos efeitos de sua exposição para a organização aos diversos riscos.

2.4 GESTÃO DE RISCOS

Gestão, ou gerenciamento, de riscos refere-se ao tema central deste estudo. Assim, no sentido de compreendê-la, torna-se essencial compreender também conceitos subjacentes, como os de governança e de apetite ao risco. *A priori*, contudo, cabe assinalar que

a gestão do risco insere-se no conceito sistêmico e pode ser organizada e reconciliada em duas áreas de atuação, em relação aos ambientes do sistema: ambiente interno e ambiente externo. A gestão do risco considerando o ambiente interno vê o risco em uma perspectiva de conformidade (perspectiva de *conformance*); a gestão de risco considerando o ambiente externo vê o risco por uma perspectiva de desempenho (perspectiva de *performance*) (PADOVEZE, 2008, p.194).

Oportuno destacar que a ABNT (2009), referendada na ISO 31.000/2009, conceitua gestão de riscos em atividades coordenadas para dirigir e controlar uma organização no que se refere ao risco. Diante desta perspectiva, a gestão de risco é ratificada por meio da norma mundial ISO 31.000/2009, que encerra, em seu conteúdo, princípios e diretrizes para o gerenciamento do risco nas organizações (ABNT, 2009). De acordo com a norma¹⁴, a gestão de riscos “pode ser aplicada a toda organização, em suas várias áreas e níveis, a qualquer momento, bem como a funções, atividades e projetos específicos” (ABNT, 2009).

Consoante à padronização ISO estudada (ABNT, 2009), a gestão de riscos se relaciona com a arquitetura (princípios, estrutura e processo) para gerenciar riscos, conforme associação estabelecida entre tais variáveis, constante no quadro 2, a seguir.

¹⁴ ABNT/CEE-63 - Projeto 63:000.01-001 – AGO 2009.

Quadro 2 - Relacionamento da arquitetura da gestão de riscos

Princípios	Estrutura	Processo
A gestão de riscos cria e protege o valor	Mandato e comprometimento	Comunicação e consulta
A gestão de riscos é parte integrante de todos os processos organizacionais	Entendimento da organização e seu contexto	Estabelecimento do contexto
A gestão de riscos é parte da tomada de decisões	Estabelecimento da política de gestão de riscos	Identificação de riscos
A gestão de riscos aborda explicitamente a incerteza	Responsabilização	Análise de riscos
A gestão de riscos é sistemática, estruturada e oportuna	Integração nos processos organizacionais	Avaliação de riscos
A gestão de riscos baseia-se nas melhores informações disponíveis	Recursos	Tratamento de risco
A gestão de riscos é feita sob medida	Estabelecimento de mecanismos de comunicação e reporte internos	Melhoramento e análise crítica
A gestão de riscos considera fatores humanos e culturais	Estabelecimento de mecanismos de comunicação e reporte externos	
A gestão de riscos é transparente e inclusiva	Implementação do processo de gestão de riscos	
A gestão de riscos é dinâmica, iterativa e capaz de reagir a mudanças	Monitoramento e análise crítica da estrutura	
	Melhoria contínua da estrutura	

Fonte: Elaborado pelo autor.

Nas palavras de Fischer (2014, p. 40), a gestão de risco ou administração do risco consiste em identificar os riscos, classificando-os como positivos (oportunidades) ou negativos, mensurá-los quanto à probabilidade de ocorrência e do impacto que pode provocar e, finalmente, tratá-los, por meio de uma estrutura organizacional de

planejamento, gestão e controle, de acordo com o apetite ao risco da organização, tomando a decisão de aproveitar os positivos, mitigá-los ou transferi-los, ou, ainda, aceitá-los, ativa ou passivamente. Nesta mesma direção, Siayor (2010, p. 3) aponta a gestão de riscos como: o processo de entender e gerenciar os riscos a que uma organização está inevitavelmente sujeita ao tentar atingir seus objetivos.

Siayor (2010) recorda, ainda, que a organização precisa a priori, compreender sua missão, seus objetivos e estratégias, de modo a facilitar o reconhecimento dos riscos que estão associados a estes elementos. Pois, a partir do instante que uma organização identifica a sua missão, ela pode iniciar a sua avaliação de riscos seguida da seleção dos riscos prioritários e, finalmente, do tratamento deles.

Vale lembrar que, a partir de maio de 2016, a gestão de riscos passa a ser regulada por Norma Conjunta CGU/MP nº 001/2016, com o objetivo de assegurar aos responsáveis pela tomada de decisão o acesso a informações quanto aos riscos os quais são expostas as organizações (BRASIL, 2016). Há que se insistir, também, no fato de que o instrumento torna real a política de gestão de riscos, a ser instituída pelos órgãos e entidades do Poder Executivo Federal a partir de sua publicação.

A referida Instrução Normativa Conjunta CGU/MP Nº 001/2016 (BRASIL, 2016) determina que a Política de Gestão de Riscos, a ser instituída pelos órgãos e entidades do Poder Executivo Federal, deverá especificar diretrizes sobre os aspectos a seguir:

- 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) Competências e responsabilidades para a efetivação da gestão de riscos no âmbito do órgão ou entidade.

A propósito, de acordo com Damodaran (2009, p. 369), a chave para uma boa gestão de riscos está em decidir quais riscos devem ser evitados, quais devem ser repassados e quais devem ser explorados. Mesmo assim, não se pode perder de vista a possibilidade de repassar riscos operacionais, quando possível, por meio de instrumentos de

proteção, a exemplo do uso de seguros. Todavia, o gestor também estará envolvido em outro desafio ao examinar os riscos aderentes aos custos da proteção e, conseqüentemente, em relação aos prováveis benefícios da proteção adotada.

Diante desta realidade, a própria ABNT (2009), na norma ISO 31.000/2009, indica que o processo de tomada de decisão dentro da organização envolve a consideração dos riscos e aplicação da gestão de riscos em algum grau apropriado. Em consequência disso, uma base sólida de gestão de riscos é vista dentro da organização como fornecendo o fundamento para a governança eficaz, tema analisado na seqüência.

2.4.1 Governança

Neste instante, faz-se necessário tratar do tema governança a partir de uma perspectiva histórica. Lembrem *Pimentel et al* (2010) que o surgimento do termo ocorreu em meados do século XX, tanto no âmbito das ciências econômicas, como das ciências políticas. Na visão de *Pimentel¹⁵ et al.* (2010), para a economia, a palavra vincula-se à ideia de governança corporativa. Nos anos 80, o termo foi incorporado pelas ciências políticas para caracterizar as modalidades de governo (*PIMENTEL et al.*, 2010).

Na apreciação da governança corporativa, o mercado não é o único agente a influenciar a gestão das organizações, mas, importante também é a natureza das coordenações entre agentes individuais e coletivos firmadas em protocolos internos, os quais contribuem para a integração hierárquica. Os contratos e o uso de normas são os instrumentos para garantir a integração horizontal (*PIMENTEL et al.*, 2010).

Para as ciências políticas, de outro modo, o termo governança é dirigido ao âmbito da governabilidade, capacidade de governar, das democracias, em que os problemas residem no aumento das demandas sociais e na escassez de recursos. Nesse entendimento, o termo governança é utilizado para potencializar o meio político ao incorporar eficácia ao campo da administração pública, por meio de técnicas, práticas e modelos de gestão mais eficientes possíveis, solicitando ainda mecanismos institucionais de controle (*PIMENTEL et al.*, 2010). Decorre desta solicitação um conceito de singular significado – o de *accountability*. Segundo Da Silva (2011, p. 143),

¹⁵ Livro – Administração Pública, Gestão Social e Economia Solidária: Avanços e Desafios

o conceito de accountability refere-se à existência de formas de atribuição de responsabilidades por ações realizadas e sua respectiva prestação de contas. O conceito vincula a obrigação de agentes públicos permitirem ao público conhecerem suas ações e, por meio disto, atribuir responsabilidades e resultados às ações produzidas. Portanto, o accountability envolve um mecanismo de controle, punições e recompensas.

No setor público, por conseguinte, mais precisamente, a governança compreende os mecanismos de liderança, estratégia e controles voltados para avaliar, direcionar e monitorar a atuação da gestão com o propósito à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade (TCU, 2014).¹⁶

Portanto, esse conjunto de atributos da governança propicia ao gestor firmar continuamente a ideia de comportamento traduzido por ações na forma de serviços públicos adequados ao interesse dos usuários. Diante da importância do tema para a gestão pública, os atributos da governança foram normatizados por meio de medidas para a sistematização de práticas relacionadas à gestão de riscos e controles internos na forma da Instrução Normativa conjunta Nº 001/2016, da Controladoria Geral da União (CGU) e do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MP) (BRASIL, 2016). A partir de 11 de maio de 2016, com a publicação no Diário Oficial da União (DOU) da mencionada Instrução Normativa (BRASIL, 2016), é dada aos gestores um prazo 12 meses, a contar dessa data, para executar um conjunto de estratégias capazes de potencializar o uso do conceito de risco para os controles internos do setor público. Trata-se, em verdade, de um conjunto de formalidades parametrizadas em ato administrativo emitido por autoridades da Controladoria Geral da União (CGU) e Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MP) a serem seguidas nas organizações públicas federais e executados por agentes públicos lotados nessas organizações (BRASIL, 2016).

Nestes termos, o novo dispositivo conta com seis capítulos e vinte e cinco artigos distribuídos em áreas que propiciarão a implementação de medidas para a sistematização de práticas relacionadas à gestão de riscos, aos controles internos, e a governança (BRASIL, 2016). As citadas áreas

¹⁶ Revista do Tribunal de Contas do Município do Rio de Janeiro, Nº56, 2014, p. 10.

estão relacionadas nos quadros 3 até 5, a seguir, sendo descritas e apresentadas por meio de seus atributos.

Preliminarmente, o primeiro Capítulo do citado documento (BRASIL, 2016) apresenta disposições gerais da norma conjunta, conceitua os atributos de *accountability*; apetite de risco; auditoria interna; gerenciamento de risco; governança e Mensuração do Risco.

O segundo Capítulo menciona a área de Controles Internos da Gestão, que é distribuída em princípios, objetivos, estrutura dos controles internos da gestão e responsabilidades, segundo revela o quadro 3.

Quadro 3 - Área de controles internos da gestão

Atributos	Descrição
Princípios	a) aderência à integridade e a valores éticos; b) compromisso de desenvolver e reter pessoas com competência técnica alinhados com os objetivos da organização; c) definição dos responsáveis pelos controles internos e dos objetivos que possibilitem o eficaz gerenciamento de riscos; d) adequado suporte de tecnologia da informação; e) realização de avaliações periódicas; e d) comunicação do resultado da avaliação dos controles internos aos responsáveis pela adoção de ações corretivas.
Objetivos	a) oferecer segurança para consecução dos objetivos da organização; b) assegurar que as informações produzidas sejam integras e confiáveis à tomada de decisão; c) salvaguardar e proteger bens, ativos e recursos públicos contra desperdícios, perda, mau uso, dano, utilização não autorizada ou apropriação indevida.
Estrutura	a) ambiente de controle, formado pelo conjunto de regras e estrutura que determinam a qualidade dos controles internos da gestão; b) avaliação de risco, processo de identificação e análise dos riscos relevantes; c) atividades de controle interno materiais e formais de caráter preventivas ou detectivas, implementadas de forma manual ou automatizada.
Responsabilidades	A responsabilidade por estabelecer, manter, monitor e aperfeiçoar os controles internos da gestão é da alta administração da organização, cabe aos demais servidores a responsabilidade pela operacionalização dos controles internos da gestão.

Fonte: Brasil (2016).

A área de Gestão de Riscos é disciplinada no terceiro Capítulo, sendo distribuída em princípios, objetivos, estrutura do Modelo de Gestão de Riscos, Políticas de Gestão de Riscos, Categorias de Riscos e Responsabilidades, como mostrado no quadro 4.

Quadro 4 - Gestão de riscos

Atributos	Descrição
Princípios	<p>a) gestão de risco de forma sistêmica, estruturada e oportuna subordinada ao interesse público;</p> <p>b) estabelecimento de níveis de exposição a riscos adequados;</p> <p>c) procedimentos de controle interno proporcionais ao risco, observada a relação custo- benefício;</p> <p>d) mapeamento de riscos para apoio à tomada de decisão e à elaboração do planejamento estratégico; e</p> <p>e) Utilização da gestão de riscos para dar apoio à melhoria continua dos processos organizacionais.</p>
Objetivos	<p>a) assegurar que os responsáveis pela tomada de decisão, tenham acesso a informações quanto aos riscos aos quais está exposta a organização;</p> <p>b) Aumentar as probabilidades de alcance dos objetivos da organização, reduzindo os riscos a níveis aceitáveis;</p> <p>c) agregar valor à organização por meio da melhoria dos processos de tomada de decisão e do tratamento adequado dos riscos e dos impactos negativos decorrentes de sua materialização.</p>
Estrutura	<p>a) ambiente interno com valores éticos, competência das pessoas, forma como gestão delega autoridade e responsabilidades, estrutura de governança, políticas e práticas de recursos humanos.</p> <p>b) fixação de objetivos, todos os níveis da organização (departamentos, divisões, processos e atividades) devem ter objetivos fixados e comunicados.</p> <p>c) identificação de eventos, esses, devem ser identificados e relacionados os riscos inerentes à própria atividade da organização;</p> <p>d) avaliação de risco, os eventos devem ser avaliados sob a perspectiva de probabilidade e impacto de sua ocorrência. Os riscos devem ser avaliados por meio de análises qualitativas, quantitativas ou a combinação de ambas e, também, quando à sua condição de inerentes e residuais.</p> <p>e) resposta ao risco, qual estratégia a seguir (evitar, transferir, aceitar ou tratar) em relação aos riscos mapeados e avaliados pelo órgão.</p>

	<p>e) atividades de controle interno, são as políticas e os procedimentos estabelecidos e executados para mitigar os riscos que a organização tenha optado por tratar.</p> <p>f) informação e comunicação, informações relevantes devem ser identificadas, coletadas e comunicadas a tempo de permitir que as pessoas cumpram suas responsabilidades.</p> <p>g) monitoramento, seu objetivo é avaliar a qualidade da gestão de riscos e dos controles internos da gestão.</p>
Políticas de Gestão de Riscos	<p>a) a política de gestão de riscos deverá especificar os princípios e objetivos organizacionais.</p> <p>b) diretrizes sobre:</p> <ul style="list-style-type: none"> - como a gestão de riscos será integrada ao planejamento estratégico, aos processos e às políticas da organização; - como e com qual periodicidade serão identificados, avaliados, tratados e monitorados os riscos; - como será medido o desempenho da gestão de riscos; - como serão integradas as instância do órgão responsáveis pela gestão de riscos; - a utilização de metodologia e ferramentas para o apoio à gestão de riscos; e - o desenvolvimento contínuo dos agentes públicos em gestão de riscos. <p>c) competências e responsabilidades para a efetivação da gestão de riscos no âmbito do órgão.</p>
Categorias de Riscos	<p>a) riscos operacionais, eventos que podem comprometer as atividades, normalmente associados a falhas, deficiências ou inadequação de processos internos, pessoas, infraestrutura e sistemas;</p> <p>b) riscos de imagem/reputação do órgão eventos que podem comprometer a confiança da sociedade (ou de parceiros, de clientes ou de fornecedores) em relação à capacidade do órgão em cumprir sua missão institucional;</p> <p>c) riscos legais, eventos derivados de alterações legislativas ou normativas que podem comprometer as atividades do órgão; e</p> <p>d) riscos financeiros/orçamentários, eventos que podem comprometer a capacidade do órgão de contar com os recursos orçamentários e financeiros necessários à realização de suas atividades, ou eventos que possam compromete a própria execução orçamentária.</p>
Responsabilidades	<p>O dirigente máximo da organização é o principal responsável pelo estabelecimento da estratégia da organização e da estrutura de gerenciamento de riscos;</p>

	<p>Cada risco mapeado e avaliado deve estar associado a um agente responsável formalmente identificado;</p> <p>O agente responsável pelo gerenciamento de determinado risco deve ser o gestor capaz de orientar, acompanhar as ações de mapeamento, avaliação e mitigação do risco.</p>
--	---

Fonte: Brasil (2016).

A área de Governança é sistematizada no quarto e quinto Capítulos do instrumento legal (BRASIL, 2016), por meio dos princípios de liderança, integridade, responsabilidade, compromisso, transparência e *accountability* (quadro 5). Para efetivar a governança, o legislador entende que os princípios devem ser aplicados de forma integrada, como um processo, e não apenas individualmente, dessa forma, sendo compreendidos por todos na organização (BRASIL, 2016). Ao lado dos princípios, o quinto capítulo da norma prevê a instituição de comitês de governança, riscos e controles, de responsabilidade dos dirigentes máximos dos órgãos federais, cujas competências são apresentadas no quadro 5, a seguir.

Quadro 5 - Comitê de governança, riscos e controle

Atributos	Descrição
Competências	<p>a) promover práticas e princípios de conduta e padrões de comportamento;</p> <p>b) institucionalizar estruturas adequadas de governança, gestão de riscos e controles internos;</p> <p>c) promover o desenvolvimento contínuo dos agentes públicos e incentivar a adoção de boas práticas de governança, de gestão de riscos e de controles internos;</p> <p>d) garantir a aderência às regulamentações, leis, códigos, normas e padrões;</p> <p>e) promover a integração dos agentes responsáveis pela governança, pela gestão de riscos e pelos controles internos;</p> <p>f) promover a adoção de práticas que institucionalizem a responsabilidade dos agentes públicos na prestação de contas, na transparência e na efetividade das informações;</p> <p>g) aprovar políticas, diretrizes, metodologias e mecanismos para comunicação e institucionalização da gestão de riscos e dos controles internos;</p> <p>h) supervisionar o mapeamento e avaliação dos riscos-chave que podem comprometer a prestação de serviços de interesse público;</p> <p>i) liderar e supervisionar a institucionalização da gestão de riscos e dos controles internos;</p>

	<p>l) estabelecer limites de exposição a riscos globais do órgão, bem como os limites de alçada ao nível de unidade, política pública ou atividade;</p> <p>j) aprovar e supervisionar método de priorização de temas e macroprocessos para gerenciamento de riscos e implementação dos controles internos da gestão;</p> <p>m) emitir recomendações para o aprimoramento da governança, da gestão de riscos e dos controles internos;</p> <p>e</p> <p>n) monitorar as recomendações e orientações deliberadas pelo comitê.</p>
--	--

Fonte: Brasil (2016).

No contexto da gestão de riscos, ainda é preciso tratar a respeito do apetite aos riscos, “que consiste na definição de quanto a entidade está disposta a aceitar de risco para alcançar seus objetivos” (BARBOSA, 2012, p.33). O tema é, assim, analisado na seção que segue.

2.4.2 Apetite aos riscos

Ratificando o assunto gestão de riscos, faz-se necessário compreender o que leva as organizações assumirem riscos, fazendo-se alusão ao que se denomina de apetite aos riscos. A norma ABNT ISO 31000:2009 (ABNT, 2009) descreve o apetite das organizações para o risco como a quantidade e tipo de riscos que uma organização está preparada para buscar ou assumir.

Nestas condições, Oliveira Junior *et al.*(2015) alertam sobre o fato de que a gestão de riscos traduz um processo contínuo gerido pela alta administração, gestores e demais colaboradores aplicado no estabelecimentos de estratégias, para identificar, em toda a organização, eventos capazes de afetá-la, e administrar os riscos de modo a mantê-los compatíveis com o apetite de risco da instituição, garantindo, assim, razoável cumprimento dos seus objetivos.

Da mesma forma, Damodaran (2009) prevê a edificação crescente de organizações que assumem riscos, ao afirmar que estas logram vantagens com a assunção de riscos. O êxito apresentado pelas organizações ao assumirem riscos tem, como características comuns, os atributos de:

- a) alinhar os interesses de seus gestores aos interesses da organização, de maneira a se expor a riscos adequados, pelas razões adequadas;

- b) fazer escolhas de equipe apropriada para a tarefa, uma vez que algumas pessoas reagem melhor ao risco do que outras;
- c) eleger mecanismos para punir a assunção equivocada de riscos e encorajar a boa assunção de riscos; e
- d) promover a cultura organizacional de forma a levar a organização a assumir riscos de maneira sensata e estruturada com essa finalidade.

Recentemente, a Instrução Normativa Conjunta CGU/MP Nº 001/2016 (BRASIL, 2016) trouxe o conceito de apetite de riscos, que se insere, também, no contexto das IFES, ao normatizar o conceito e defini-lo como sendo o nível de risco que uma organização está disposta a aceitar. A partir dessa estratégia positivada em norma, não há mais que se falar em aversão ao risco na forma de se afastar dele no sentido de não aceitá-lo. Por tais condições, nas organizações públicas, a exemplo das universidades federais, como a UFSC – objeto de estudo desta pesquisa -, torna-se essencial a existência de unidades especializadas capazes de controlar e avaliar os riscos a que estão submetidas. Considerando-se a importância do tema, passa-se a estudar a respeito dessas unidades na seção a seguir.

2.4.3 Controle Interno e avaliação de riscos no ambiente das Universidades Federais

A partir desse título, são abordados o controle interno e a avaliação de riscos no ambiente das Universidades Federais.

Os controles Internos, na visão de Glock (2013), são os controles executados pelas diversas unidades da estrutura organizacional e agregam outros controles em suas práticas, como o controle preventivo e o corretivo, que, após a detecção de erros, desperdícios ou irregularidades permitem ações corretivas posteriores. Os controles internos atuam, também, para assegurar a observância à legislação e às normas disciplinares da instituição, e zelam pelo cumprimento da eficiência e eficácia na aplicação dos recursos, em termos quantitativos e qualitativos.

Do ponto de vista de Pereira (2009), os controles internos podem ser todas as políticas adotadas pela organização com o intuito de mitigar riscos e melhorar processos. Partindo de um entendimento semelhante, Siayor (2010) considera o controle interno como todo o sistema de controles internos, controle financeiro, e outros, estabelecidos com o propósito de fornecer segurança razoável quanto a se ter:

- a) efetividade e eficiência organizacional;

- b) controle financeiro interno; e
- c) adequação a leis e regulamentos.

Dessa forma, continua o autor (SIAYOR, 2010, p.22), um controle interno forte é uma das melhores defesas contra falhas no ambiente da organização e um guia importante da sua performance.

Assim, a questão usual que se faz quando uma organização vai à bancarrota é: o que saiu errado? A resposta geralmente aponta para controles frágeis, na maioria das vezes.

Logo, é possível afirmar que, em Instituições de Ensino Superior, a orientação dos controles internos asseguram a confiabilidade do fluxo de informações e o fortalecimento do processo decisório. A adequação de um sistema de controles interno a cada organização para atingir os resultados mais favoráveis é importante, pois o comprometimento da estrutura dos controles internos pode levar a administração a erros e desperdícios. Desse entendimento, é relevante destacar o tamanho e a complexidade da organização a serem controladas com vistas a dimensionar a estrutura dos controles internos e que, com isso, possam emitir relatórios que reflitam a sua situação a cada momento.

Na visão de Pereira (2009), o principal objeto dos controles internos é a prevenção e destaca que essa pode tornar-se a mais importante proteção para organização. As rotinas de monitoração, verificação e revisão são atributos essenciais para um bom sistema de controles internos. Diante do monitoramento, é possível identificar ferramentas de avaliação de possíveis problemas e realizar: ações, tais como:

- a) Verificação do realizado contra o orçamento;
- b) Avaliação das mudanças de comportamento operacional;
- c) Análise das causas de possíveis desvios; e
- d) propor ações com medidas corretivas e preventivas, garantindo a continuidade da organização.

Modernamente, para auxiliar as tarefas do controle interno, atribui-se a metodologia do planejamento com base em riscos ao seu papel com vistas a agregar valor à gestão.

No que tange aos sistemas de controle interno das universidades federais, as informações referentes à avaliação de riscos são apresentadas nos Relatórios de Gestão, peça obrigatória, motivada por meio de Decisões Normativas do Tribunal de Contas da União – TCU, suportada em portarias dispostas de orientações às unidades quando à elaboração dos conteúdos dos relatórios referentes aos exercícios findos (quadro 6).

Quadro 6 - Normativos do TCU utilizados para elaboração dos Relatórios de Gestão.

Exercícios	Decisão Normativa	Portaria
2012	Decisão Normativa - TCU Nº 119, de 18 de Janeiro de 2012. Dispõe acerca das unidades jurisdicionadas cujos dirigentes máximos devem apresentar relatório de gestão referente ao exercício de 2012 (Brasil, 2012) [...]	Portaria – TCU Nº 150, de 3 de julho de 2012. Dispõe sobre orientações às unidades jurisdicionadas ao Tribunal quanto à elaboração dos conteúdos dos relatórios de gestão referentes ao exercício de 2012 (Brasil, 2012).
2013	Decisão Normativa – TCU Nº 127, de 15 de maio de 2013. Dispõe acerca das unidades jurisdicionadas cujos dirigentes máximos devem apresentar relatório de gestão referente ao exercício de 2013(Brasil, 2013) [...]	Portaria – TCU Nº 175 de 9 de julho de 2013. Dispõe sobre orientações às unidades jurisdicionadas ao Tribunal quanto à elaboração de conteúdos dos relatórios de gestão referentes ao exercício de 2013 (Brasil, 2013).
2014	Decisão Normativa – TCU Nº 134, de 4 de dezembro de 2013. Dispõe acerca das unidades jurisdicionadas cujos dirigentes máximos devem apresentar relatório de gestão referente ao exercício de 2014 (Brasil, 2013) [...]	Portaria – TCU Nº 90, de 16 de abril de 2014. Dispõe sobre orientações às unidades jurisdicionadas ao Tribunal de Contas da União quanto à elaboração de conteúdos dos relatórios de gestão referentes ao exercício de 2014, com base na Decisão Normativa TCU nº 134, de 2013 (Brasil, 2014).

Fonte: Elaborado pelo Autor

Seguindo as orientações para a avaliação dos controles internos oriundas das Portarias TCU (quadro 6), as universidades federais devem, ao final de cada exercício, apresentar, no Relatório de Gestão, informações quanto à avaliação dos riscos em seu ambiente, segundo a sua própria percepção. As informações devem fazer menção à descrição e avaliação do ambiente de controle, risco, dos procedimentos de controle adotados, bem como avaliação dos quesitos de informação e comunicação e monitoramento do sistema de controle interno. Sendo assim, para cada item avaliado, os responsáveis (geralmente dirigentes da própria unidade) devem escolher uma opção entre um conjunto de valores de avaliação que variam cardinalmente em uma escala de 1 a 5 (quadro 8). Em seu

conteúdo, este sistema de avaliação propõe analisar a qualidade e a suficiência dos controles internos administrativos instituídos para garantir a consecução dos seus objetivos estratégicos, considerando-se os elementos descritos a seguir (BRASIL, 2014):

- a) Ambiente de Controle – contempla a percepção da administração para essencialidade dos controles internos instituídos no alcance dos objetivos da instituição, bem como se os controles adotados contribuem para atingir os resultados planejados;
- b) Avaliação de risco – contempla a qualidade e suficiência de formalidades quanto aos objetivos, identificação dos processos críticos, formulação de diagnóstico dos riscos, tempestividade quanto ao processo de avaliação, fragilidades nos processos internos, apuração de responsabilidade e normatização das atividades de guarda, estoque e inventário de bens e valores;
- c) Procedimentos de Controle - contempla a qualidade, suficiência e abrangência das ações de natureza preventiva para diminuir os riscos e alcançar os objetivos, bem como se custo para o controle é apropriado ao nível de benefícios que possam derivar de sua aplicação;
- d) Informação e Comunicação – contempla a relevância das informações, sua identificação, documentação, armazenamento e tempestividade de comunicação às pessoas adequadas, se são dotadas de qualidade suficiente para permitir ao gestor tomar decisões apropriadas e se perpassam todos os níveis hierárquicos da unidade, em todas as direções, por todos os seus componentes e por toda a sua estrutura; e
- e) Monitoramento – Contempla avaliação do sistema de controle interno para sua validade, qualidade e efetividade ao longo do tempo, bem como seu desempenho.

O quadro 7 (**Avaliação do sistema de controles internos**) apresenta os elementos do sistema de controles internos que devem ser avaliados nas IFES, conforme mencionado anteriormente.

Quadro 7 - Avaliação do Sistema de Controles Internos.

Descrição	ANO				
	VALORES				
Ambiente de Controle	1	2	3	4	5

1. A alta administração percebe os controles internos como essenciais à consecução dos objetivos da unidade e dão suporte adequado ao seu funcionamento.					
2. Os mecanismos gerais de controle instituídos pela UJ são percebidos por todos os servidores e funcionários nos diversos níveis da estrutura da unidade.					
3. A comunicação dentro da UJ é adequada e eficiente.					
4. Existe código formalizado de ética ou de conduta.					
5. Os procedimentos e as instruções operacionais são padronizados e estão postos em documentos formais					
6. Há mecanismos que garantem ou incentivam a participação dos funcionários e servidores dos diversos níveis da estrutura da UJ na elaboração dos procedimentos, das instruções operacionais ou código de ética ou conduta.					
7. As delegações de autoridade e competência são acompanhadas de definições claras das responsabilidades.					
8. Existe adequada segregação de funções nos processos e atividades da competência da UJ.					
9. Os controles internos adotados contribuem para a consecução dos resultados planejados pela UJ.					
Avaliação de Risco	1	2	3	4	5
10. Os objetivos e metas da unidade jurisdicionada estão formalizados.					
11. Há clara identificação dos processos críticos para a consecução dos objetivos e metas da unidade.					
12. É prática da unidade o diagnóstico dos riscos (de origem interna ou externa) envolvidos nos seus processos estratégicos, bem como a identificação da probabilidade de ocorrência desses riscos e a consequente adoção de medidas para mitigá-los.					
13. É prática da unidade a definição de níveis de riscos operacionais, de informações e de conformidade que podem ser assumidos pelos diversos níveis da gestão.					
14. A avaliação de riscos é feita de forma contínua, de modo a identificar mudanças no perfil de risco da UJ ocasionadas por transformações nos ambientes interno e externo.					
15. Os riscos identificados são mensurados e classificados de modo a serem tratados em uma escala de prioridades e a gerar informações úteis à tomada de decisão.					

16. Não há ocorrência de fraudes e perdas que sejam decorrentes de fragilidades nos processos internos da unidade.					
17. Na ocorrência de fraudes e desvios, é prática da unidade instaurar sindicância para apurar responsabilidades e exigir eventuais ressarcimentos.					
18. Há norma ou regulamento para as atividades de guarda, estoque e inventário de bens e valores de responsabilidade da unidade.					
Procedimento de Controle	1	2	3	4	5
19. Existem políticas e ações, de natureza preventiva ou de detecção, para diminuir os riscos e alcançar os objetivos da UJ, claramente estabelecidas.					
20. As atividades de controle adotadas pela UJ são apropriadas e funcionam consistentemente de acordo com um plano de longo prazo.					
21. As atividades de controle adotadas pela UJ possuem custo apropriado ao nível de benefícios que possam derivar de sua aplicação.					
22. As atividades de controle adotadas pela UJ são abrangentes e razoáveis e estão diretamente relacionadas com os objetivos de controle.					
Informação e Comunicação	1	2	3	4	5
23. A informação relevante para UJ é devidamente identificada, documentada, armazenada e comunicada tempestivamente às pessoas adequadas.					
24. As informações consideradas relevantes pela UJ são dotadas de qualidade suficiente para permitir ao gestor tomar as decisões apropriadas.					
25. A informação disponível para as unidades internas e pessoas da UJ é apropriada, tempestiva, atual, precisa e acessível.					
26. A Informação divulgada internamente atende às expectativas dos diversos grupos e indivíduos da UJ, contribuindo para a execução das responsabilidades de forma eficaz.					
27. A comunicação das informações perpassa todos os níveis hierárquicos da UJ, em todas as direções, por todos os seus componentes e por toda a sua estrutura.					
Monitoramento	1	2	3	4	5
28. O sistema de controle interno da UJ é constantemente monitorado para avaliar sua validade e qualidade ao longo do tempo.					

29. O sistema de controle interno da UJ tem sido considerado adequado e efetivo pelas avaliações sofridas.					
30. O sistema de controle interno da UJ tem contribuído para a melhoria de seu desempenho.					

Fonte: Adaptado de Brasil (2014).

Para avaliar os itens constantes do quadro 7, o avaliador deve, ainda, levar em conta, a escala de valores definida pelo TCU (BRASIL, 2014), e que está disposta no quadro 8 seguinte.

Quadro 8 - Escala de valores da Avaliação referenciada por meio de Portarias TCU.

Valor	Avaliação	Significado
(1)	Totalmente inválida	Significa que o conteúdo da afirmativa é integralmente não observado no contexto da Unidade
(2)	Parcialmente Inválida	Significa que o conteúdo da afirmativa é parcialmente observado no contexto da unidade, porém, em sua minoria.
(3)	Neutra	Significa que não há como avaliar se o conteúdo da afirmativa é ou não observado no contexto da unidade.
(4)	Parcialmente Válida	Significa que o conteúdo da afirmativa é parcialmente observado no contexto da Unidade, porém, em sua maioria.
(5)	Totalmente Válido	Significa que o conteúdo da afirmativa é integralmente observado no contexto da unidade.

Fonte: Brasil (2014).

A observação dos fatores presentes no Quadro 7 torna possível diagnosticar o funcionamento dos controles internos da unidade, considerando-se os fatores de avaliação da gestão de riscos.

Portanto, do exposto, a avaliação do sistema de controle interno de uma IFES, na perspectiva do gerenciamento de riscos, obtém-se informações que permitem analisar o sistema de Controle Interno da Instituição, de modo que se possa seguir orientações de Decisões Normativas do TCU (BRASIL, 2014). O uso da escala de valores (quadro 8) produz valores para se concluir acerca da atuação da instituição no gerenciamento de riscos, indicando se ela atende os requisitos mínimos exigidos por lei, ou se ainda precisa caminhar neste sentido, ou, ainda se já está além das expectativas legais quanto aos procedimentos de controle

exigidos pelos órgãos de controle externo, de acordo com as Portarias TCU (BRASIL, 2012; 2013; 2014).

Notadamente sobre a unidade de auditoria da UFSC – foco do atual estudo -, cabe adiantar que esta, no papel de unidade de auditoria, teve início, em 2002, quando o Conselho Universitário (CUn) aprovou a Resolução no 04/CUn/2002, de 31 de janeiro de 2002, em que transformou a Coordenadoria de Controle Interno em Unidade de Auditoria Interna. Esta transformação foi necessária para atender ao disposto no Decreto no 3591/2000 (Brasil, 2000), alterado pelo Decreto no 4440/2002 (Brasil, 2002), que determinou que as entidades da Administração Pública Federal indireta deveriam organizar a respectiva unidade de auditoria interna, com o suporte necessário de recursos humanos e materiais, com o objetivo de fortalecer a gestão e racionalizar as ações de controle.

Cook e Winkle (1976, p. 253) observam que a unidade de auditoria deve promover “[...] avaliação abrangente das operações de uma empresa, com a finalidade de informar à administração se as várias atividades são ou não cumpridas de um modo compatível às políticas estabelecidas, com vistas à consecução dos objetivos”. Além disso, assinala Almeida (2003, p.3) que o controle interno, em uma organização, implica no seu “conjunto de procedimentos, métodos ou rotinas com os objetivos de proteger os ativos, produzir dados contábeis e ajudar a administração”, seja para tomar ações corretivas, como preventivas.

Neste contexto, Padilha (2011) classifica os controles internos em três tipos, a saber:

- a) Controles organizacionais, com foco nos seguintes aspectos:
 - segregações de funções: é considerado um dos elementos mais importantes de um sistema eficaz de controle interno;
 - pessoal: o sucesso do controle interno “depende do grau de competência e integridade das pessoas, da independência das funções que lhe tenham sido designados e da compreensão que tem do procedimentos estabelecidos” (PADILHA, 2011, p. 26);
- b) Controle de Sistemas de Informação, que corresponde ao “controle obtido mediante a prestação de informações aos níveis adequados da organização”, isto é, em todas as organizações, “o planejamento e o controle das operações dependem do conhecimento que a administração tem das

atividades e operações passadas, presentes e futuras”(PADILHA, 2011, p.26); e

- c) Controles de procedimentos referem-se aos “controles obtidos mediante a observação de políticas e procedimentos dentro da organização” (Padilha, 2011, p. 27). Para isso, diz o autor, há que se garantir características nos controles de procedimentos, tais como:
- que sejam adequados à estrutura;
 - que estejam bem definidos e documentados;

Que se mostrem fáceis de interpretar e aplicar.

Portanto, as atividades desenvolvidas pela Auditoria Interna da UFSC tem a intenção de que a gestão dos recursos depositados pela sociedade seja conduzida dentro dos princípios da legalidade, da eficiência e da eficácia, observando-se a conformidade da utilização dos recursos e o desempenho institucional, com acompanhamento, controle e avaliação dos resultados. Nesse contexto, a atuação da Auditoria Interna da Universidade Federal de Santa Catarina visa à melhoria constante da gestão dos recursos, desenvolvendo ações com independência e respeito à legislação, estreitando os laços de parceria com os diversos órgãos de controle governamental e enfatizando sempre a transparência da gestão, com proposições que facilitem o controle social sobre os atos da universidade e que permitam ao cidadão o acesso à informação, como preconiza a legislação que trata do tema.

Diante da importância do papel desempenhado por unidades, como a recém citada, no controle interno dos atos administrativos praticados pelos órgãos públicos federais, na sequência, focaliza-se esta atuação no âmbito do gerenciamento estratégico de riscos, por meio de princípios e metodologias desenvolvidos especialmente para este fim.

2.4.4 Análise do nível de maturidade e modelos de gerenciamento de riscos: princípios norteadores

Para compreender o gerenciamento de riscos, há que se verificarem os princípios norteadores e metodologias elaboradas para a sua prática, naturalmente, sem se desconsiderar a presença de manuais e normativos que regulam o assunto.

Inicia-se, assim, com o estudo da Metodologia elaborada pela Federação Internacional e Contadores (IFAC), que, na visão de Padovese e Bertolucci (2008), sugere a análise do alcance potencial de um dado risco em virtude dos resultados possíveis. Foca o impacto financeiro e

relaciona este na viabilidade e nos objetivos da organização, juntamente com a influência política gerada na comunidade em um intervalo de tempo determinado, baseando-se em uma avaliação qualitativa com a escala de alto, médio e baixo impacto financeiro (PADOVESE; BERTOLUCCI, 2008), conforme o seguinte entendimento:

- a) Quando a avaliação da probabilidade de ocorrência é de alta, isto significa que o risco pode acontecer uma vez por ano, com chance acima de 25% de ocorrência;
- b) Para a avaliação Moderada, significa que há a possibilidade de o risco ocorrer em um período de 10 anos, com chance menor de 25%; e
- c) Uma avaliação Baixa representa que o evento é improvável de ocorrer em um período de dez anos ou que tem chance menor de 2% de acontecer.

Em virtude das avaliações e do alcance e probabilidades de ocorrência, o IFAC sugere o uso da ferramenta chamada mapa de risco ou matriz de risco para classificar os riscos (PADOVEZE; BERTOLUCCI, 2008).

Isto é, Padoveze e Bertolucci (2008, p.202) descrevem ser a Matriz ou mapa de risco a medida – chave do perfil do risco, a saber:

O mapa de riscos ou matriz de risco é considerado um dos melhores instrumentos para uma visão geral do risco e o seu gerenciamento. Ele incorpora os riscos identificados e sua avaliação.

Na mesma esteira, a Instrução Normativa CGU nº 24, de 17 de novembro de 2015, apresenta viés para o uso da matriz de risco no planejamento e execução dos trabalhos de auditoria com foco na gestão de riscos. Em seu parágrafo primeiro do artigo 4º determina:

A matriz de risco conterá o resultado da análise dos riscos associados a um macroprocesso ou tema, em termos de impacto e de probabilidade, que possam vir a afetar os objetivos do órgão ou entidade pública (BRASIL, 2015).

A partir desse diploma legal, as unidades de auditoria interna das IFES absorvem a obrigatoriedade de elaboração da matriz de riscos para seleção dos processos ou temas a serem auditados (BRASIL, 2015).

A instrução normativa nº 24 emitida em 2015, pela Controladoria Geral da União – CGU interfere no planejamento das unidades de

auditoria interna, uma vez que por meio do Plano Anual de Atividades de Auditoria Interna (PAINT), determina o conteúdo mínimo de:

- a) relação dos macroprocessos ou temas passíveis de serem trabalhados, classificado por meio de matriz de risco, com a descrição dos critérios utilizados para sua elaboração (BRASIL, 2015);
- b) identificação dos macroprocessos ou temas constantes da matriz de risco, a serem desenvolvidos no exercício seguinte, considerando o prazo, os recursos disponíveis e os objetivos propostos (BRASIL, 2015).

Outra metodologia destacada por Padoveze e Bertolucci (2008) é o Modelo do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC). Este não se distancia das recomendações do modelo IFAC, porém, a sua centralidade é a metodologia de implantação (quadro 9), que segue as fases a saber:

- a) identificação e classificação dos riscos;
- b) avaliação dos riscos;
- c) mensuração dos riscos;
- d) tratamento dos riscos;
- e) monitoramento dos riscos; e
- f) informação e comunicação.

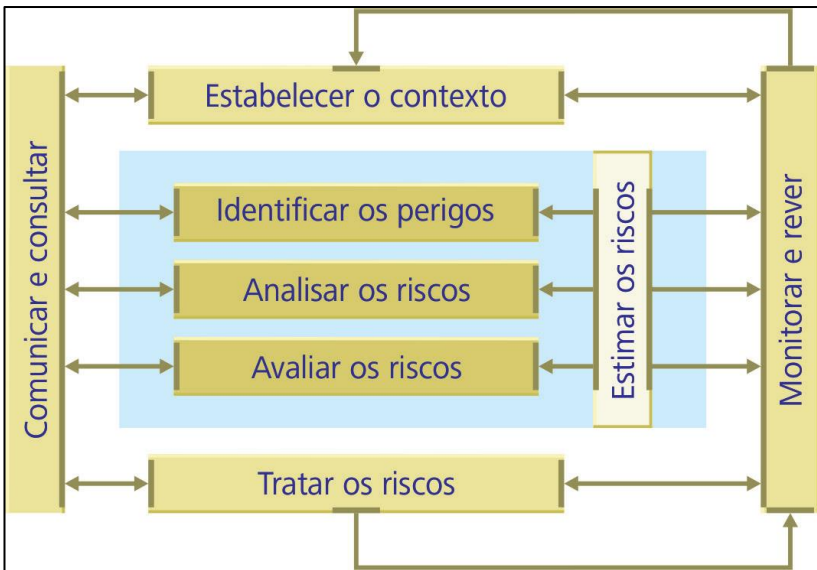
Quadro 9 - Fatores de avaliação, segundo o modelo de gestão de riscos do IBCG.

a) Identificação e Classificação dos riscos	b) avaliação dos Riscos	c) Mensuração dos Riscos	d) Tratamento dos riscos	e) Monitoramento dos riscos
1) Origem dos eventos: ambiente externo; ambiente interno.	1) probabilidade de ocorrência	1) Variação potencial do valor econômico do elemento patrimonial em risco.	1) Evitar os riscos, não assumir a oportunidade existente.	É o conjunto de elementos do sistema de informação do gerenciamento do risco.
2) Natureza dos riscos: riscos estratégicos; riscos operacionais; riscos financeiros	2) Visão: Exposição aceitável ou inaceitável.	2) fluxo de caixa	2) Aceitar o risco enfrentando as alternativas de: - reter o risco no nível atual de probabilidade e impacto; - reduzir, adotando sistemas de proteção compartilhados; - explorar, aumentando a exposição com o objetivo de capturar maiores oportunidades ou rentabilidade.	1) Política de gerenciamento do risco da organização; 2) Estrutura administrativa e funcional do funcionário ou setor responsável pelo sistema de gerenciamento do risco; 3) Sistema de informação Utilizado; 4) relatórios e o processo de comunicação na organização.
3) Tipos de riscos: de tecnologia; ambientais; de conformidade.	3) Impacto Financeiro: Baixo, médio ou alto.	3) resultado econômico		

Fonte: adaptado de Padoveze e Bertolucci (2008).

Do mesmo modo, os Princípios da Gestão de Riscos estão presentes em outro importante normativo sobre o gerenciamento de riscos, que provém do *International Organization for Standardization – ISO 31000: Principles and Guidelines for Risk Management* – (ABNT, 2009). Ruppenthal (2013) esclarece que a série de normas ISO 31000 versa sobre a gestão de riscos e, no Brasil, é normatizada pela Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT). A Norma ABNT NBR ISO 31000:2009 propõem um método sistemático (figura 2), partindo da escolha de um contexto organizacional para em seguida identificar, analisar, estimar, tratar, monitorar e comunicar os riscos associados à determinada atividade, função ou processo da organização (RUPPENTHAL, 2013; ABNT, 2009). A ideia é fazer com que a gestão eficaz e eficiente dos riscos possam alavancar os objetivos organizacionais com menores custos.

Figura 2 - Processos de gestão de riscos, conforme a ABNT NBR ISO 31000, de 2009.



Fonte: ABNT (2009).

Como revelado pela figura 2, para instrumentalizar a metodologia da ISO 31000:2009, a comunicação e a consulta às partes interessadas internas e externas são fundamentais, o que deve acontecer durante todas as fases do processo de gestão de riscos. Por fim, vale ressaltar que a ABNT NBR ISO 31000:2009 apresenta-se com onze princípios para a

gestão de riscos, além de recomendar uma estrutura para integrar o processo na organização e adotar sete processos de gestão de riscos (ABNT, 2009). É, por conseguinte, uma metodologia bastante completa, constituindo-se “em referência mundial para a prática de gestão de riscos” (BARBOSA, 2012, p.32).

Destaca-se, também, dentre as metodologias disponíveis, o processo de identificação dos riscos segundo o COSO. De acordo com Oliveira Junior *et al.* (2015), a metodologia viabiliza a avaliação de riscos e controles e tem como referência o modelo ERM (*Enterprise Risk Management*), do *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* (COSO).

Segundo Barbosa (2012, p.32), o COSO corresponde a um modelo para a “implantação de uma estrutura de controles internos, a partir de cinco componentes: ambiente de controle, avaliação de risco, atividade de controle, informação e comunicação, e monitoramento”.

Do ponto de vista de Padoveze e Bertolucci (2008), a metodologia proposta pelo COSO tornou-se uma grande referência para mapeamento e avaliação dos controles internos das organizações. Nas palavras dos autores, com essa metodologia, o controle interno é parte integrante do gerenciamento de riscos corporativos (PADOVESE; BERTOLUCCI, 2008).

Antes, porém, da adoção de qualquer modelo de gerenciamento de riscos, um passo importante para a organização é avaliar o seu nível de maturidade no gerenciamento de riscos. Ademais, com o objetivo de subsidiar a atuação da Unidade de Controle Interno, no diagnóstico preliminar para o planejamento de suas atividades suportados nos processos de gestão de riscos, é igualmente necessário que se identifique a maturidade da Instituição sob a perspectiva do Controle Interno, no que se refere a riscos.

Do ponto de vista de Cicco (2007), um dos pilares para Auditoria Baseada em Riscos é a avaliação da maturidade de riscos da organização, que se refere à obtenção de um panorama do quanto os órgãos e direções da instituição determinam, avaliam, manejam e monitoram os riscos. Em outras palavras, Cicco (2007, p. 31) esclarece a maturidade de risco como:

o grau de adoção e aplicação, por parte da direção, de uma abordagem de gestão de riscos robusta, conforme planejada, em toda organização, a fim de identificar, avaliar, decidir sobre respostas e relatar oportunidades e ameaças que afetam a consecução dos objetivos da organização.

Para avaliar o grau de maturidade de riscos da organização (ingênuo, consciente, definido, gerenciado e habilitado), Cicco (2007) demonstra em que medida a administração gerencia os riscos, fundamentando a sua análise em princípios da metodologia de Auditoria Baseada em Riscos. Assim, para demonstrar em que medida é verificada a maturidade em gerenciamento de riscos na instituição, apresenta-se, na sequência, no quadro 10, o significado de cada grau de maturidade.

Quadro 10 - Grau de maturidade em gerenciamento de riscos da organização

Grau de maturidade de riscos	Características evidenciadas	Abordagem da Auditoria Interna
Ingênuo	Nenhuma abordagem formal desenvolvida para a Gestão de Riscos.	Promove a gestão de riscos e se baseia em método alternativo de planejamento de auditorias.
Consciente	Abordagem para a Gestão de Riscos dispersa em “silos”	Promove abordagem corporativa para gestão de riscos e se baseia em método alternativo de planejamento de auditorias.
Definido	Estratégia e políticas implementadas e comunicadas. Apetite por riscos definido.	Facilita a gestão de riscos relaciona-se com a gestão de riscos e usa a avaliação de riscos pela direção quando apropriado.
Gerenciado	Abordagem corporativa para Gestão de Riscos desenvolvida e comunicada.	Audita os processos de gestão de riscos e utiliza a avaliação dos riscos pela direção conforme apropriado.
Habilitado	Gestão de Riscos e controles internos totalmente incorporados às operações.	Audita os processos de gestão de riscos e utiliza a avaliação dos riscos pela direção conforme apropriado.

Fonte: adaptado de Cicco (2007).

Portanto, a avaliação da maturidade de riscos indica a confiabilidade do controle de riscos, definindo e orientando a estratégia para o planejamento das ações do controle interno.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo, apresentam-se os procedimentos metodológicos definidos para o alcance dos objetivos da pesquisa, iniciando-se com a caracterização e classificação do estudo, passando, depois, para a delimitação do universo e dos sujeitos de pesquisa e, finalmente, descrevendo-se os instrumentos e técnicas escolhidos para a coleta e análise dos dados obtidos, com destaque àqueles no ambiente de estudo.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

A priori, vale ressaltar que a abordagem escolhida para o desenvolvimento da atual pesquisa é quali-quantitativa. Sobre a primeira alternativa, a qualitativa, nas palavras de Roesch (2013, p. 154), esta “[...] é apropriada para a avaliação formativa, quando se trata de melhorar a efetividade de um programa, ou plano, ou mesmo quando é o caso da proposição de planos, ou seja, quando se trata de selecionar as metas de um programa e construir uma intervenção [...]”. Em complemento, Denzin e Lincoln (2006, p. 17) entendem que a pesquisa qualitativa “envolve uma abordagem naturalista, interpretativa para o mundo, o que significa que seus pesquisadores estudam as coisas em seus cenários naturais, tentando entender, ou interpretar, os fenômenos em termos dos significados que as pessoas a eles conferem”. Já, no que se refere aos estudos quantitativos, os mesmos autores afirmam que estes tratam de enfatizar “o ato de medir e de analisar as relações causais entre variáveis, e não os processos” (DENZIN; LINCOLN, 2006, p. 17).

No contexto do atual estudo, a escolha pelo uso das duas abordagens se justifica pelo fato de se buscar, por meio do objetivo específico A (descrever as atribuições e atuação da AUDIN) e do objetivo B (caracterizar o funcionamento dos controles internos da unidade, considerando-se os fatores de avaliação da gestão de riscos), a compreensão do fenômeno em foco (gerenciamento de riscos na UFSC), caracterizando a pesquisa como qualitativa. Enquanto que o objetivo específico C, de abordagem quantitativa, destina-se a medir o nível de maturidade da gestão de riscos na Instituição (UFSC). Novamente, o objetivo D, também, é de abordagem qualitativa, posto que tem como finalidade a elaboração de ações para a implantação da gestão de riscos na UFSC, cumprindo o propósito desenhado por Roesch (2013) para este tipo de estudo, que é de melhorar uma realidade ou propor planos de ação para ela.

Quanto à natureza, trata-se de pesquisa aplicada, uma vez que “faz uso dos conhecimentos que já foram sistematizados, com o intuito de solucionar problemas organizacionais ou do ser humano” (ALMEIDA, 2011, p.31). Desta maneira, a necessidade de oportunizar a aplicação da gestão de riscos para o planejamento das ações de controle da Unidade de Auditoria Interna da Universidade Federal de Santa Catarina traz ao presente estudo o seu caráter de aplicabilidade, o que é materializado por intermédio do objetivo específico D - Propor ações para a implantação da gestão de riscos na UFSC, de acordo com a Instrução Normativa Conjunta CGU/MP N° 001/2016 (BRASIL, 2016), com foco na sua unidade de controle interno (AUDIN/UFSC).

3.2 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

No que se refere à classificação da pesquisa, baseando-se nos ensinamentos de Vergara (2013), quanto aos fins, trata-se de um estudo descritivo, e, quanto aos meios, tem-se uma pesquisa bibliográfica, documental, de campo e um estudo de caso. Na visão de Cervo (2007, p. 61), “a pesquisa descritiva, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos (variáveis) sem manipulá-los. Procura descobrir, com a maior precisão possível, a frequência com que um fenômeno ocorre, sua relação e conexão com outros, sua natureza e suas características”.

Quando se refere ao estudo de caso, Vergara (2013, p. 44) diz que este é aquele que se encontra “circunscrito a uma ou poucas unidades, entendidas essas como pessoa, família, produto, empresa, órgão público, comunidade ou mesmo país”. Neste trabalho de pesquisa, o estudo se desenvolve no âmbito da Universidade Federal de Santa Catarina, mais precisamente quanto à sua unidade de controle interno (AUDIN), a respeito do nível de maturidade que possui em gerenciamento de riscos.

Já, a pesquisa bibliográfica explica um problema baseado em referências teóricas publicadas em artigos, livros, dissertações e teses (CERVO, *et al.* 2013). Nesse sentido, para o caso em tela, a pesquisa suporta seus pilares teóricos no desenvolvimento dos temas: gestão universitária; governança no setor público; e, gestão de riscos.

A pesquisa documental, por sua vez, concentra-se na investigação de documentos internos e externos à organização (ROESCH, 2013). Quanto a tais recursos, observa-se o conteúdo constante no Quadro 6, que traz as Normativos do TCU utilizados para elaboração de relatórios de gestão e sobre gerenciamento de riscos, com destaque à Instrução Normativa Conjunta CGU/MP N° 001/2016 (BRASIL, 2016).

A pesquisa de campo, por sua vez, refere-se à “investigação empírica realizada no local onde ocorre ou ocorreu um fenômeno ou que dispõe de elementos para explicá-lo” (VERGARA, 2013, p.47). Aqui, a pesquisa de campo, como já comentado, concentra-se em se obter meios para levantar e explicar o gerenciamento de riscos na UFSC, sobretudo, no que tange ao nível de maturidade que possui em realizá-lo.

3.3 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO: UNIVERSO E SUJEITOS DA PESQUISA

Segundo Vergara (2013, p.50), o universo, ou população, da pesquisa diz respeito ao “conjunto de elementos (empresas, produtos, pessoas, por exemplo) que possuem as características que serão objeto de estudo”. No caso deste estudo, para avaliar o funcionamento dos controles internos da UFSC, e identificar o seu nível de maturidade na gestão de riscos, considera-se, como universo de pesquisa, o contexto de atuação da auditoria interna (AUDIN) da UFSC, com corte temporal correspondendo ao período de coleta de dados, isto é, 2016 a 2017. Quanto às ações de auditoria analisadas aqui, leva-se em conta o período de 2012 a 2015, como já explicado na justificativa deste estudo (seção 1.2).

Já os sujeitos, isto é, aqueles selecionados para fornecer dados a respeito da realidade em foco, são gestores diretamente envolvidos no gerenciamento de riscos na UFSC.

Nestes termos, inicialmente, considera-se a necessidade de se buscar informações junto a gestores do nível estratégico da Instituição (quadro 11):

Quadro 11 - Gestores do nível estratégico da UFSC participantes da pesquisa

Reitor da UFSC
Pró-Reitor de Assuntos Estudantis (Prae)
Pró-Reitor de Graduação (Prograd)
Pró-Reitor de Pós-Graduação (Progp)
Pró-Reitor de Extensão (Proex)
Pró-Reitor de Pesquisa (Propesq)
Pró-Reitor de Administração (Proad)
Pró-Reitor de Desenvolvimento e Gestão de Pessoas (Prodesgp)
Secretaria de Planejamento e Orçamento (SEPLAN)
Departamento de Planejamento e Gestão da Informação (DPGI)

Fonte: elaborado pelo autor

Os sujeitos selecionados fazem parte do Rol de responsáveis pela gestão de acordo com Instrução Normativa TCU 63/2010, os quais passam a responder pelo atos de gestão, assumindo responsabilidades pelas ações

ordinárias operacionais e estratégicas da instituição UFSC (BRASIL, 2010).

Ainda, torna-se fundamental coletar dados junto aos servidores que atuam na AUDIN, no total de 08 técnico-administrativos, incluindo o seu gestor. Neste contexto, tem-se um total de 17 participantes da pesquisa, conforme demonstra o quadro 12.

Quadro 12 - Participantes da Pesquisa

Posição	Participantes	Quantidade
UFSC Gestores	Reitor	1
	Pró-Reitores	6
	Secretário Planejamento e Orçamento	1
	Diretor do Departamento de Planejamento e Gestão da Informação	1
SUBTOTAL DE PARTICIPANTES		9
UFSC Servidores AUDIN	Administrador	1
	Auditor	2
	Contador	3
	Assistente Administrativo	2
SUBTOTAL DE PARTICIPANTES		8
TOTAL DE PARTICIPANTES		17

Fonte: elaborado pelo autor

Registra-se que o papel de cada um desses sujeitos no processo de coleta de dados está definido no quadro 13, exposto na sequência.

Um gestor não pode ser entrevistado, pois estava impossibilitado de participar da pesquisa, de forma que foi inviabilizada a realização da entrevista.

3.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS

O desenvolvimento da pesquisa em comento solicita o uso de dois tipos de dados: os secundários e os primários.

Os dados secundários, já existentes, basicamente, dizem respeito às fontes bibliográficas acessadas quando da elaboração do capítulo 2, de fundamentação teórica, e, para se conhecerem particularidades da organização em foco (UFSC e AUDIN) e da administração pública brasileira, em especial, quanto à regulamentação que disciplina o gerenciamento de riscos nas organizações públicas. Neste último caso, os dados secundários são alcançados por meio da pesquisa documental, cujas fontes referem-se, sobretudo, ao conteúdo expresso no quadro 6 e à Instrução Normativa Conjunta CGU/MP N° 001/2016 (BRASIL, 2016).

Em contrapartida, há, igualmente, a necessidade de obterem dados primários, que são coletados especificamente para atender a demandas desta pesquisa. Neste contexto, faz-se opção pela observação participante (posto que o pesquisador atua na AUDIN) e da entrevista semiestruturada, além da aplicação de questionários estruturados. Assim, para o delineamento dos instrumentos de coleta de dados, levam-se em conta as categorias apresentadas por meio do quadro 13, a seguir. Os fatores de análise delineados para cada uma das categorias dispostas no quadro 13 estão disponíveis no Apêndice F do presente estudo.

Quadro 13 - Categorias de análise do estudo.

OBJETIVOS ESPECÍCOS	CATEGORIAS DE ANÁLISE	INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS	SUJEITOS DE PESQUISA
Descrever as atribuições e atuação da auditoria da AUDIN.	Atribuições da AUDIN	Pesquisa documental: -Instrução Normativa Conjunta CGU/MP N° 001/2016 (BRASIL, 2016); - Atribuições da Equipe, Competências, finalidades e Organização, segundo Regimento Interno. - Entrevista com Auditor-chefe da AUDIN acerca do papel da unidade (Apêndice C).	- Auditor-chefe da AUDIN.
Caracterizar o funcionamento dos controles internos da unidade, considerando-se os fatores de avaliação da gestão de riscos	funcionamento dos controles internos da unidade	Instrumento do TCU para subsidiar a Auditoria Baseada em Riscos (ABR), conforme (BRASIL, 2014): APÊNDICE A.	- 9 gestores do nível estratégico da UFSC - 8 TAES da AUDIN
Medir o nível de maturidade da gestão de riscos na Instituição (UFSC)	Nível de maturidade da gestão de riscos na Instituição (UFSC)	Questionário (adaptado de QSP, 2016)– Avaliação do nível de maturidade no gerenciamento de riscos: APÊNDICE B	- 9 gestores do nível estratégico da UFSC - 8 TAES da AUDIN
Propor ações para a implantação da metodologia da gestão de riscos na UFSC, de acordo com a Instrução Normativa Conjunta CGU/MP N° 001/2016, com foco na sua unidade de controle interno (AUDIN/UFSC)	ações para a implantação da metodologia da gestão de riscos na UFSC	Entrevista semiestruturada com sujeitos de pesquisa (Apêndice D)	- 9 gestores do nível estratégico da UFSC

Fonte: Elaborado pelo autor

O questionário que apoia o alcance do objetivo específico B (APÊNDICE A) é uma adaptação daquele aplicado pelo TCU (2014)¹⁷ para avaliar as condições estruturais e funcionamento da organização quanto à sua capacidade de fazer o gerenciamento de riscos. Assim, o citado instrumento de coleta de dados está organizado em três partes principais, quais sejam:

- a) A primeira parte está voltada à coleta de dados para a definição do perfil do respondente, isto é, buscam-se as informações: idade; tempo de serviço na UFSC; tempo de atuação na função atual; e grau de escolaridade; formação em nível de graduação;
- b) A segunda parte trata de explicar como o questionário deve ser preenchido;
- c) Na terceira parte, tem-se as questões que permitem caracterizar o funcionamento dos controles internos da unidade, considerando-se os fatores de avaliação da gestão de riscos. Para tanto, foram elaboradas 18 questões de múltipla escolha, com quatro opções de resposta cada uma (do Concordo Totalmente ao Discordo Totalmente) como disposto no quadro 14, sendo, que, para cada questão, o pesquisado teve que escolher uma única resposta.

Quadro 14 - Escala de valores da avaliação referenciada no questionário¹⁸

(0)	Concorda totalmente	A afirmativa é totalmente aplicada
(1)	Concorda parcialmente	A afirmativa é aplicada em sua maioria
(2)	Não concorda, parcialmente.	A afirmativa é aplicada apenas em sua minoria
(3)	Não concorda, em sua totalidade.	A afirmativa não é aplicada

Fonte: Adaptado de TCU (2014).

Nas 18 afirmativas, os sujeitos de pesquisa responderam, sob seu ponto de vista, como funciona o gerenciamento de riscos, em relação aos seguintes fatores:

¹⁷ As informações consolidadas para estrutura do questionário, foram adaptadas do TCU e estruturadas a partir do Curso Metodologia de Auditoria Baseada em Riscos Utilizada pela Universidade Federal do ABC – UFABC; COSO 2013/Controle Interno – Estrutura Integrada, realizado na Cidade de Santo André – São Paulo, no período de 30 de agosto a 02 de setembro de 2016.

¹⁸ Valores da avaliação (adaptação da escala de Likert)

- **Ambiente de controle** (questões de 1 até 6): trata de verificar se o ambiente de trabalho possui procedimentos definidos, instruções claras, padronização, atribuições e meios para assegurar o alcance dos objetivos, de forma efetiva;
- **Avaliação de Risco** (questões de 7 até 10): trata de identificar se é realizada a gestão de riscos, de que forma, e se existe uma cultura no ambiente de trabalho a esse respeito;
- **Procedimentos de Controle** (questões 11 e 12): destina-se a verificar se há procedimentos na aplicação de controles das atividades da área;
- **Informação e Comunicação** (questões de 13 até 15): busca apontar o tratamento dado às informações e a eficácia da comunicação na área;
- **Monitoramento** (questões de 16 até 18): tem o propósito de verificar se existe uma avaliação periódica da própria área em relação a seus controles instituídos.

Já, o questionário destinado à identificação do nível de maturidade da UFSC em gerenciamento de riscos (APÊNDICE B) foi adaptado de ABNT (2009), sendo integrado, inicialmente, por questões voltadas a levantar o perfil do respondente (parte 1), seguidas por instruções para o seu preenchimento (parte 2), e, finalmente, por 15 questões temáticas (parte 3), para as quais o respondente deveria apontar uma nota, na forma cardinal, de 1 a 5, segundo os critérios, a saber:

- a) (1) = Nenhuma abordagem formal desenvolvida para a gestão de riscos;
- b) (2) = Abordagem para a gestão de riscos dispersa;
- c) (3) = Estratégia e políticas implementadas e comunicadas. Apetite por riscos definido;
- d) (4) = Abordagem corporativa para a gestão de riscos desenvolvida e comunicada;
- e) (5) = Gestão de riscos e controle internos totalmente incorporados às operações.

O citado questionário (Apêndice B) apresenta, assim, as seguintes questões:

- a) Os objetivos da organização estão definidos?;
- b) A direção foi treinada para compreender os riscos e sua responsabilidade por eles?;
- c) Foi definido um sistema de pontuação para avaliar os riscos?;

- d) O apetite por riscos da organização foi definido em termos de um sistema de pontuação?;
- e) Foram definidos processos para determinar riscos? Esses processos são seguidos?;
- f) Todos os riscos foram compilados em uma lista? Os riscos foram alocados a cargos específicos?;
- g) Todos os riscos foram avaliados de acordo com o sistema de pontuação definido?;
- h) As respostas aos riscos foram selecionadas e implementadas?;
- i) A direção estabeleceu controles para monitorar a operação adequada dos controles-chave?;
- j) Os riscos são analisados criticamente pela organização de forma regular?;
- k) A administração relata os riscos para os diretores quando as respostas não reduzem tais riscos a um nível aceitável?;
- l) Todos os novos projetos significativos são avaliados rotineiramente quanto a riscos?;
- m) A responsabilidade pela determinação, avaliação e manejo dos riscos está incluída nas descrições dos cargos?;
- n) Os diretores dão garantia da eficácia de sua gestão de riscos?;
- o) Os diretores são avaliados quanto ao seu desempenho no gerenciamento de riscos.

Por fim, cabe ressaltar a necessidade da aplicação de dois roteiros de entrevista, um para o cumprimento do objetivo A e outro para o alcance do objetivo D, conforme apresentado no quadro 13. As entrevistas foram realizadas de novembro a dezembro de 2016. Destaca-se que, com o Auditor-chefe da AUDIN, foi utilizado o instrumento de coleta disposto no (Apêndice C) e com os gestores estratégicos da UFSC (Apêndice D). Assim, após obter a autorização dos participantes para a realização desta coleta de dados, o pesquisador fez as perguntas de acordo com o conteúdo do roteiro, sendo as respostas gravadas e, posteriormente, transcritas, para que pudessem ser devidamente analisadas neste estudo.

Mais especificamente, para o cumprimento do objetivo A, para a investigação a delimitação temporal para a coleta de dados compreendeu o período de 2012 a 2015, que caracteriza um estudo transversal, pois descreve a atuação da AUDIN, quanto às ações de auditoria da UFSC ao longo do tempo.

Igualmente, antes da aplicação dos dois questionários aqui descritos, foi necessário obter a autorização dos participantes da pesquisa,

mediante a apresentação de um documento denominado Termo de Consentimento Livre e Esclarecido – TCLE - (APÊNDICE E). Somente após aceitarem as condições para a sua participação no estudo, cujos requisitos foram exibidos no TCLE, é que o pesquisador faz a entrega dos questionários a serem preenchidos pelos participantes da pesquisa.

Não se pode esquecer, ainda, a realização de um teste piloto com os dois questionários (Apêndices A e B), com vistas a adaptá-los igualmente às demandas dos respondentes e às da pesquisa. Inicialmente, foram aplicados questionários pilotos em 04/11/2016, entre os membros da AUDIN/UFSC, pelo qual foram aperfeiçoadas as necessidades da pesquisa. Nesse contexto, as questões referentes à terceira parte dos apêndices A e B foram reformuladas dando origem às que estão lá presentes.

3.5 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE ANÁLISE DE DADOS

Para a análise dos dados quantitativos, advindos dos questionários contidos nos apêndices A e B, foi necessário o uso de ferramentas estatísticas, com vistas a produzir a distribuição de frequência dos resultados obtidos.

Enquanto que, para a análise dos dados qualitativos, referentes às entrevistas (Apêndices C e D) e à pesquisa documental, a opção foi por uma abordagem interpretativa, baseando-se em Trivinhos (2015), segundo o qual, em uma pesquisa qualitativa, o processo de análise leva em conta três fatores: a experiência do pesquisador; os dados coletados da realidade investigada; e dados teóricos. Ainda, acerca dos dados coletados por meio das entrevistas (apêndices C e D), é preciso ressaltar que, no processo de apresentação e análise dos dados, com vistas a garantir aos participantes da pesquisa de que sua identidade fosse mantida no mais rigoroso sigilo, foram omitidas quaisquer informações que permitissem identificá-los, como nome e função que ocuparam ou ocupavam na Instituição à época.

Deste modo, considerou-se a sequência em que foram realizadas as coletas de dados, seja para o grupo de gestores do nível estratégico da UFSC (quadro 12), para o qual se atribui, a cada gestor, a letra R (de Respondente), seguida da ordem em que este forneceu os dados, seja para o grupo de integrantes da AUDIN, para o qual se utilizou, a cada servidor TAE, a letra P (de Participante), seguida também do número que mostra a ordem em que forneceu os dados ao pesquisador.

4 APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA

Este capítulo apresenta os resultados que foram obtidos a partir da análise das entrevistas e aplicação de questionários estruturados com os gestores diretamente envolvidos no gerenciamento de riscos para Universidade Federal de Santa Catarina, são eles: Reitor, os Pró – Reitores e os servidores que atuam na AUDIN.

Nessa vereda de compreender o fenômeno estudado na pesquisa e, conseqüentemente, procurar respostas aos objetivos da pesquisa (Quadro 13), os dados colhidos por meio dos mencionados instrumentos foram cruzados e analisados à luz do referencial teórico tratado no segundo capítulo dessa dissertação. Ao final do capítulo 4, são apresentadas as proposições de diretrizes que poderão contribuir para a introdução e fortalecimento da gestão de riscos na UFSC.

Inicia-se a apresentação por uma breve caracterização da Universidade Federal de Santa Catarina, e em seguida direciona-se para o primeiro aspecto abordado pela pesquisa, o levantamento do perfil dos participantes.

Em outras palavras, na visão de Deslandes *et al* (2009), ao se analisar uma pesquisa qualitativa, deve-se correr tanto na direção do que é homogêneo quanto no que se diferencia dentro de um mesmo meio social

Nessa perspectiva, descrevem-se os dados da pesquisa a partir de quadros de análise, que, por sua vez refletem uma interpretação.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

Fundada em 18 de dezembro de 1960, com o objetivo de promover o ensino, a pesquisa e a extensão, a Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) possui a sua sede em Florianópolis, capital do Estado de Santa Catarina e sua estrutura administrativa conta com 11 unidades acadêmicas, cobrindo todas as áreas do conhecimento, além da sua composição incluir, também, laboratórios, bibliotecas, editora, agência de comunicação, emissora de TV, fórum, centro esportivo, centro de cultura e eventos, museu, planetário, observatório astronômico, restaurante universitário (RU), hospital universitário (HU) e farmácia escola (NECKEL; KÜCHLER, 2010).

O Relatório de Gestão da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC, 2012) evidencia a gestão da Instituição quanto à obediência

regimental aos colegiados acadêmicos. Destaca – se, ainda, os órgãos deliberativos, os quais se subdividem em Conselho Universitário, fórum máximo de deliberação da Instituição, instruído pelas câmaras, com função deliberativa nas respectivas áreas acadêmicas de graduação, pós-graduação, pesquisa e extensão. Em relação á função fiscalizadora apresenta o Conselho de Curadores, e a Auditoria Interna.

No que tange aos órgãos executivos e sua atuação nas áreas, a UFSC em seu sítio eletrônico¹⁹, destaca sete pró-reitorias e dez secretarias, juntamente com o Gabinete da Reitoria. As pró-reitorias compreendem a Graduação, a Pós-Graduação, a Pesquisa, a Extensão, a Administração, os Assuntos Estudantis e o Desenvolvimento e Gestão de Pessoas. As 10 secretarias implementam as ações na Cultura, nas Relações Internacionais, no Aperfeiçoamento Institucional, no Planejamento e Orçamento, na Segurança Institucional, na Manutenção de obras e Ambiente, na Inovação, nos Esportes, nas Ações Afirmativas e Diversidades, e na Educação a Distância, todas vinculadas diretamente ao Gabinete da Reitoria.

A Reitoria é o órgão executivo máximo da administração superior da Universidade e tem a finalidade de executar a política universitária definida pelos órgãos deliberativos centrais. Vinculados diretamente ao Gabinete da Reitoria encontram-se diversos órgãos suplementares, como o Hospital Universitário, Biblioteca Central e Editora da UFSC.

Reveladas as características gerais da unidade de estudo – a UFSC, direciona-se ao primeiro aspecto abordado pela pesquisa, o levantamento do perfil dos participantes.

4.2 PERFIL DOS ENVOLVIDOS NA PESQUISA

Convém destacar que a opção pelos fatores de análise do perfil dos participantes envolvidos diretamente no gerenciamento de riscos para o período corrente à investigação (2016 e 2017), isto é, quanto a gestores de nível estratégico e servidores da AUDIN em (idade, tempo de atuação na UFSC, tempo de atuação na função atual, formação acadêmica de graduação e pós-graduação) deles, implica em uma forma de representação simplificada, na assertiva de verificar o que cada um deles tem em comum e no que se diferenciam.

Inicia-se a descrição e análise do perfil dos respondentes da pesquisa a partir dos resultados obtidos a respeito dos gestores que atuam

¹⁹ UFSC. Pró-Reitorias. Disponível em: <<http://estrutura.ufsc.br/pro-reitorias/>>. Acesso em 19 jun. 2016>.

no nível estratégico da Instituição (Quadro 15). Importante ressaltar que, em 2016, houve substituição de Reitor em função do Resultado das eleições de 2015, fator que influenciou no tempo de permanência dos gestores estratégicos recém-nomeados para os cargos.

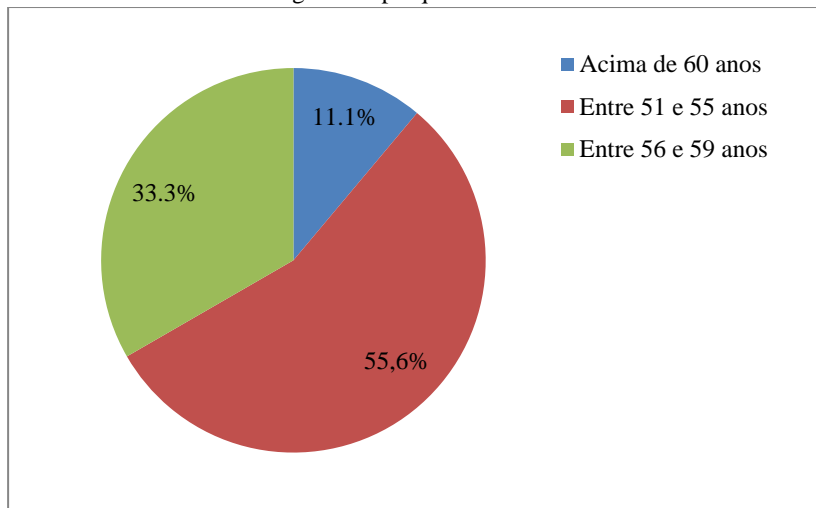
Quadro 15 - Perfil dos respondentes que atuam no nível estratégico da UFSC

Perfil do Respondente	R1	R2	R3	R4	R5	R6	R7	R8	R9
Idade	58	63	56	59	53	55	51	51	52
Tempo de Atuação na UFSC	11	36	23	36	18	31	28	27	31
Tempo de atuação na função Atual	6 meses	6 meses	5 meses	6 meses	6 meses	5 meses	6 meses	7 meses	4 anos
Grau de escolaridade	Doutorado	Doutorado	Doutorado	Doutorado	Doutorado	Mestre	Doutorado	Mestre	Mestre
Formação	Direito	Letras	Odontologia	Estatístico Direito	Eng. Sanitária	Economia	Pedagogia	Ciências Contábeis	Eng. Eletricista

Fonte: Dados primários (2017)

A primeira pergunta registrou que na faixa etária compreendida acima dos 60 anos, há apenas um (1) gestor. A maioria dos gestores participantes encontra-se na faixa etária abrangida entre 51 e 55 anos (5 gestores), enquanto que os demais ficaram distribuídos entre as faixas de 56 a 59 anos (3 gestores), conforme demonstrado no gráfico a seguir:

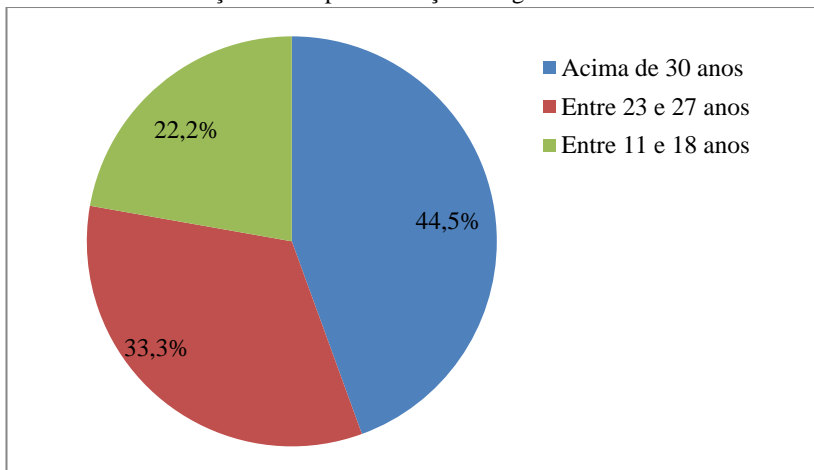
Gráfico 1 - Faixa etária dos gestores pesquisados



Fonte: Dados primários (2017).

Na mesma esteira, de acordo com o levantamento da pesquisa, em se tratando de tempo de atuação na UFSC para os gestores, verifica-se que a maioria (4 gestores) possui tempo de permanência dedicado à Instituição acima de 30 anos, enquanto que os demais ficam distribuídos no período entre 23 e 27 anos de trabalho (3 gestores) e, entre 11 e 18 anos de exercício há 2 gestores, conforme demonstrado no gráfico 2.

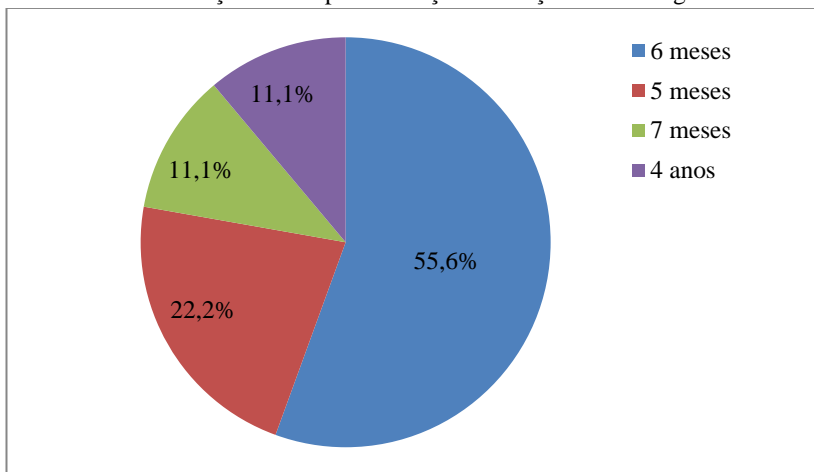
Gráfico 2 - Distribuição do tempo de atuação dos gestores na UFSC



Fonte: Dados primários (2017).

Quanto ao fator tempo de atuação na função atual, identifica-se que, do total de gestores respondentes, cinco estão na função há 6 meses, dois estão na função há 5 meses, um está na função há 7 meses e outro está há 4 anos, conforme demonstrado no gráfico 3.

Gráfico 3 - Distribuição do tempo de atuação na função atual dos gestores

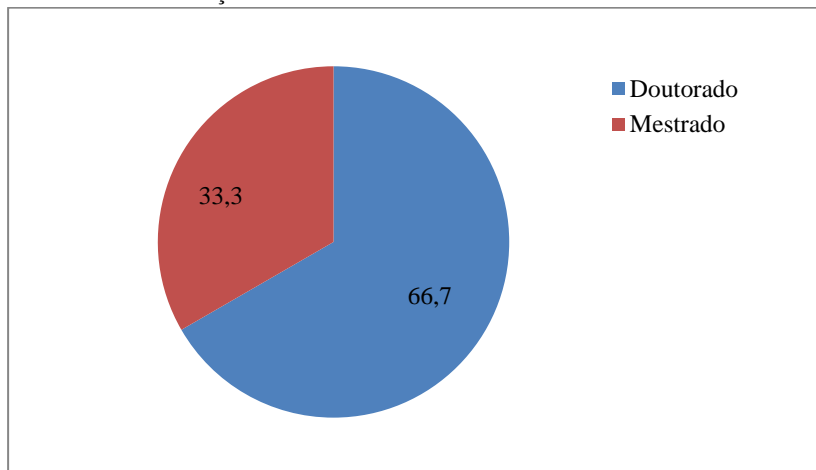


Fonte: Dados primários (2017).

De acordo com o levantamento da pesquisa, em se tratando do grau de escolaridade dos gestores respondentes, verifica-se que, entre os nove

respondentes, todos são pós-graduados, com a seguinte distribuição: seis possuem doutorado e três possuem mestrado, conforme demonstrado no gráfico 4, a seguir.

Gráfico 4 - Distribuição do Grau de Escolaridade dos Gestores

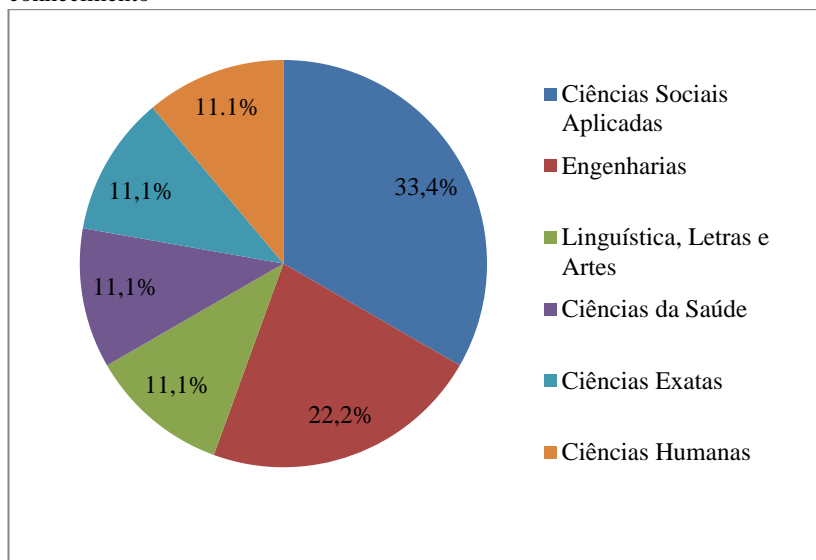


Fonte: Dados primários (2017)

Para o fator de análise formação, dos nove participantes diretamente envolvidos no gerenciamento de riscos, verificou-se que a maioria (oito) tem pelo menos uma graduação²⁰ (gráfico 5). Tais sujeitos apresentam formação nas mais variadas áreas do conhecimento, havendo maior incidência para as áreas de ciências sociais aplicadas, (3 gestores) e, para as engenharias, 2 gestores (gráfico 5). Destaca-se que, para este fator de análise, adotou-se a tabela de área de conhecimento do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico – (CNPQ), tendo como referência a classificação atribuída a cada uma das grandes áreas (BRASIL, 2017).

²⁰ Optou-se por representar graficamente apenas a formação correspondente à área de atuação do respondente na UFSC.

Gráfico 5 - Distribuição da formação dos gestores de acordo com a área de conhecimento



Fonte: Dados primários (2017)

Inicia-se a descrição e análise do perfil dos respondentes da pesquisa a partir dos resultados obtidos a respeito dos participantes que atuam na AUDIN (quadro 16).

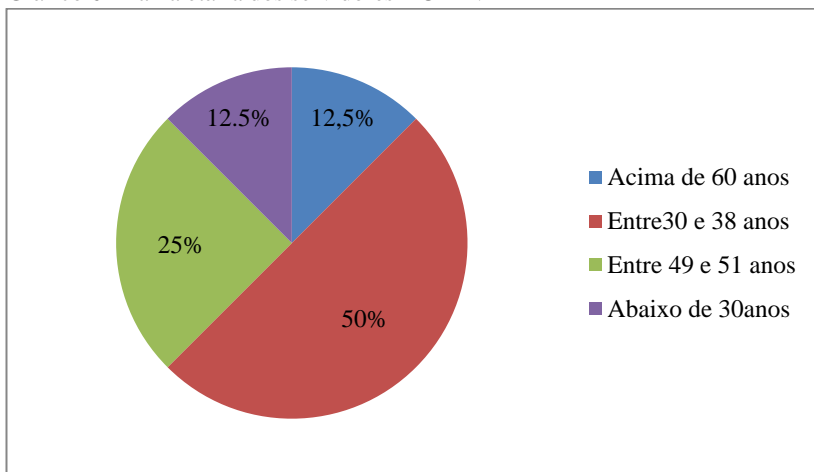
Quadro 16 - Perfil dos participantes da pesquisa que atuam na AUDIN

Perfil do Respondente	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8
Idade	51	33	38	30	26	36	49	66
Tempo de Atuação na UFSC	31 anos	2 anos	8 anos	1 ano	2 anos	1 ano	20 anos	36 anos
Tempo de atuação na função Atual	7 anos	2 anos	8 anos	1 ano	2 anos	1 ano	20 anos	6 meses
Grau de escolaridade	Especialização	Especialização	mestre	Especialização	mestre	Especialização	Especialização	Especialização
Formação	Ciências Contábeis	Ciências Contábeis	Ciências Contábeis	Ciências Contábeis	Ciências Contábeis	Ciências Contábeis	Ciências Contábeis Direito	Administração

Fonte: dados primários (2017).

Em relação à AUDIN, quanto ao fator de análise idade dos servidores da Unidade de Auditoria Interna (gráfico 6), registra-se que, para a faixa etária compreendida acima dos 60 anos, há apenas um (1) servidor. A maioria dos servidores participantes encontra-se na faixa etária abrangida entre 30 e 38 anos (4 servidores), enquanto que os demais ficaram distribuídos entre as faixas de 49 a 51 anos (2 servidores) e, abaixo de 30 anos, há apenas um (1) servidor, conforme demonstrado no gráfico 6, a seguir.

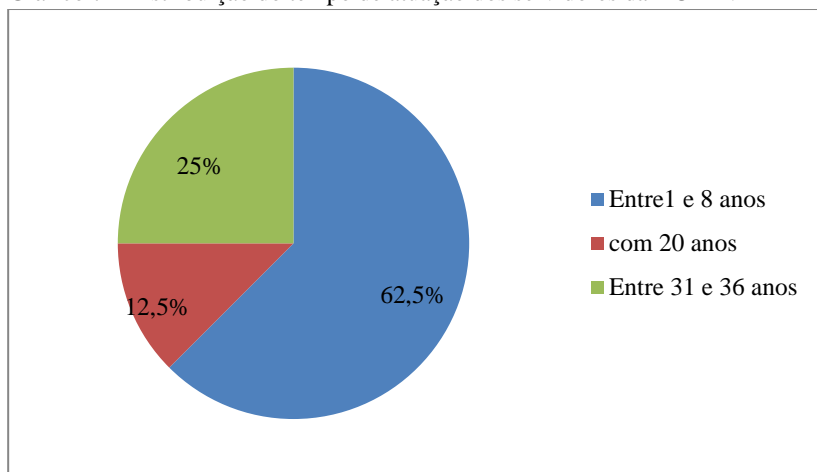
Gráfico 6 - Faixa etária dos servidores AUDIN



Fonte: Dados primários (2017).

A coleta de dados sobre o fator de análise tempo de atuação na UFSC dos servidores da AUDIN (gráfico 7) revela que a maioria (5 servidores) possui entre 1 e 8 anos. Enquanto que os demais ficam distribuídos nos períodos entre 31 e 36 anos de trabalho (2 servidores) e um (1) servidor com 20 anos de atuação (gráfico 7).

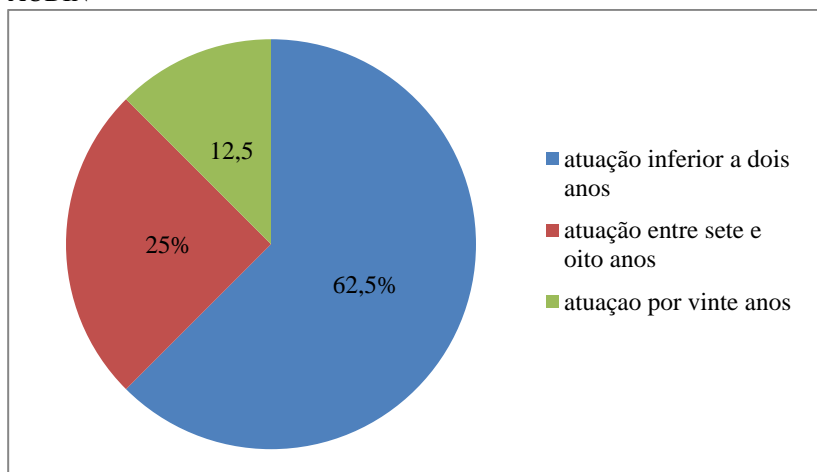
Gráfico 7 - Distribuição do tempo de atuação dos servidores da AUDIN



Fonte: Dados primários (2017).

Quanto ao fator tempo de atuação na função atual (gráfico 8), identifica-se que, do total de servidores respondentes da AUDIN, cinco estão na função atual há menos de dois anos, dois estão na função entre 7 e 8 anos e um está na função por vinte anos, conforme demonstrado no gráfico 8.

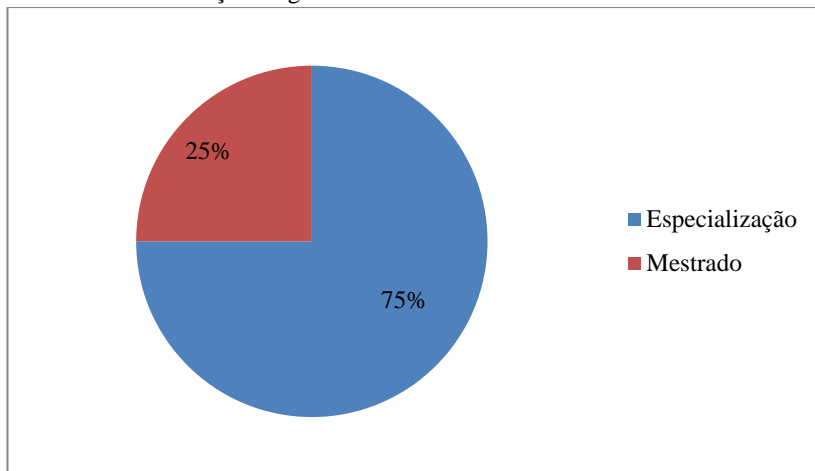
Gráfico 8 - Distribuição do tempo de atuação na função atual dos servidores da AUDIN



Fonte: Dados primários (2017).

De acordo com o levantamento da pesquisa (gráfico 9), em se tratando do grau de escolaridade dos servidores da AUDIN, verifica-se que, entre os 8 respondentes, todos são pós-graduados, com a seguinte distribuição: 6 possuem especialização e 2 possuem mestrado, conforme demonstrado no gráfico 9, a seguir.

Gráfico 9 - Distribuição do grau de escolaridade dos servidores da AUDIN

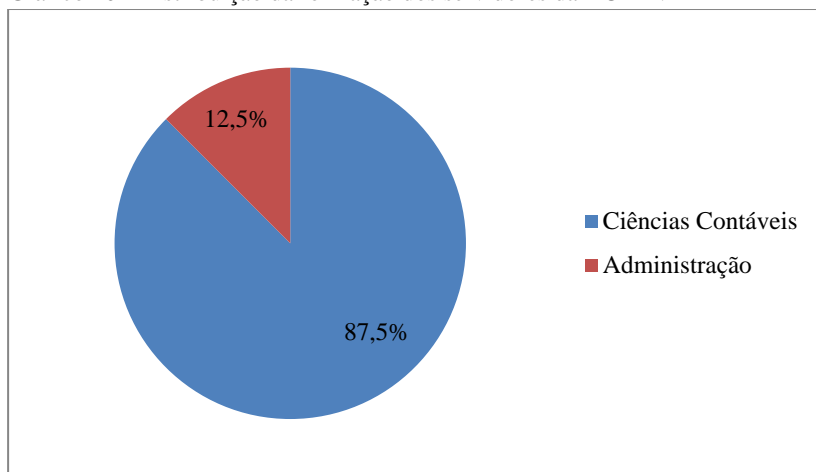


Fonte: Dados primários (2017).

Por último, para o fator de análise formação dos oito servidores da AUDIN (gráfico 10), identifica-se que a maioria (sete) tem pelo menos uma graduação²¹ e todos (oito) são diplomados na área do conhecimento Ciências Sociais Aplicadas, havendo maior incidência para o curso de Ciências Contábeis (7) e, administração, um (1) servidor. Destaca-se, novamente, que, aqui, adotou-se a classificação do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPQ) como referência (BRASIL, 2017).

²¹ Optou-se por representar graficamente apenas a formação correspondente à área de atuação do respondente na UFSC.

Gráfico 10 - Distribuição da formação dos servidores da AUDIN



Fonte: Dados primários (2017).

Em síntese, após pesquisar o perfil dos gestores de nível estratégico da UFSC, respondentes diretamente envolvidos no gerenciamento de riscos, integrantes do público alvo deste estudo, conforme prescrito no questionário “Aplicação de Metodologia Baseada em Riscos (ABR) na UFSC (Apêndice A), tem-se que o grupo é caracterizado por profissionais, em sua maioria (55,6%), na faixa etária abrangida entre 51 e 55 anos (gráfico 1). Em se tratando do tempo de atuação junto à Instituição, um importante percentual (44,5%) dos gestores possui tempo de permanência acima de 30 anos (gráfico 2). Em relação ao fator tempo de atuação na função atual, 55,5% dos gestores estão na função há 6 meses (gráfico 3). A maioria dos gestores respondentes (66,7%) possui doutorado (gráfico 4). Os dados revelam também que, para a formação dos gestores envolvidos no gerenciamento de riscos, há predomínio de incidência (33,4%) para as áreas de ciências sociais aplicadas (gráfico 5).

Em relação aos servidores junto à Unidade de Controle Interno da UFSC, a pesquisa resultou nas seguintes constatações: o fator idade predominante para os servidores participantes da pesquisa na AUDIN (50%) encontra-se na faixa etária abrangida entre 30 e 38 anos (gráfico 6). O estudo revelou que o tempo de atuação no trabalho para a maioria dos servidores da unidade (62,5%) é entre 1 e 8 anos. Para o fator tempo de atuação na função atual, a maioria (62,5%) está na função a menos de dois anos. Os dados indicam que 75% dos servidores da unidade de controle da UFSC são pós-graduados com o título de especialista e suas respectivas

formações (100 %), estão vinculadas para área do conhecimento de Ciências Sociais Aplicadas, havendo maior incidência (87,5%) para o curso de ciências contábeis.

4.2.1 Atribuições e atuação da AUDIN da UFSC

As atribuições da Unidade de Auditoria Interna (AUDIN) da UFSC e sua atuação são descritas considerando-se a delimitação da pesquisa no que se refere às suas fronteiras física e teórica e ao corte transversal aplicado, conforme já exposto na metodologia (cap. 3).

Em resposta ao objetivo específico de descrever as atribuições e ações de auditoria da AUDIN, o estudo se referencia nos princípios e diretrizes incorporados na Instrução Normativa - CGU N° 01/2001 (UFSC, 2012; 2013; 2014; 2015), os quais regulam o funcionamento das Unidades de Auditoria Interna das Entidades da Administração Indireta (BRASIL, 2001) e nos Relatórios Anuais de Atividade da Auditoria Interna da UFSC – RAINT, para o período investigado (2012 a 2015).

Na mesma direção, é oportuno ressaltar a atuação da Unidade de Controle Interno da UFSC, no período estudado, para a obtenção do alinhamento do seu Regimento Interno (ainda em construção), em relação às atribuições e ações de Auditoria na UFSC. Para tanto, a citada unidade tem buscado:

- a) fortalecimento da gestão, que consiste em agregar valor ao gerenciamento da ação governamental, contribuindo para o cumprimento das metas previstas no Plano Plurianual, a execução dos programas de governo e os orçamentos da União no âmbito da UFSC, a comprovação da legalidade e a avaliação dos resultados quanto à economicidade, eficácia e eficiência da gestão, segundo a In CGU 001/2001 (BRASIL, 2001);
- b) racionalização das ações de controle, com o objetivo de eliminar atividades de auditoria em duplicidade nos órgãos que integram o Sistema de Controle Interno do Poder Executivo Federal, bem como de gerar novas atividades de auditoria que preencham lacunas por meio de pauta de ações articuladas, de acordo com In CGU 001/2001 (BRASIL, 2001);
- c) apoio ao Sistema de Controle Interno do Poder Executivo Federal, que consiste no fornecimento periódico de informações sobre os resultados dos trabalhos realizados, bem

como no atendimento das solicitações de trabalhos específicos, segundo o que determina a In CGU 001/2001 (BRASIL, 2001).

Pelo exposto, e, com base na In CGU 001/2001 (BRASIL, 2001) especificamente, a AUDIN/ UFSC tem as atribuições de:

- a) acompanhar o cumprimento das metas do Plano Plurianual no âmbito da UFSC;
- b) assessorar os gestores da UFSC no acompanhamento da execução dos programas de governo;
- c) verificar a execução do orçamento da entidade;
- d) verificar o desempenho da gestão;
- e) orientar subsidiariamente os gestores da UFSC quanto aos princípios e às normas de controle interno, inclusive sobre a forma de prestar contas;
- f) examinar e emitir parecer prévio sobre a prestação de contas anual da UFSC e tomadas de contas especiais;
- g) propor mecanismos para o exercício do controle social sobre as ações da UFSC;
- h) acompanhar a implementação das recomendações dos órgãos/unidades do Sistema de Controle Interno do Poder executivo Federal e do TCU;
- i) comunicar tempestivamente os fatos irregulares, que causaram prejuízo ao erário ao órgão superior, após dar ciência ao gestor da UFSC e esgotadas todas as medidas corretivas, do ponto de vista administrativo, para ressarcir à entidade;
- j) elaborar o Plano Anual de Atividade de Auditoria interna (PAINT) do exercício seguinte, bem como o Relatório Anual de Atividades da Auditoria Interna (RAINT), a serem encaminhados ao órgão ou à unidade de controle interno a que estiver jurisdicionado nos prazos estabelecidos na IN GGU 001/2001 (BRASIL, 2001).
- k) verificar a consistência e a fidedignidade dos dados e informações que compõem as contas no Balanço Geral da União – BGU; e
- l) testar a consistência dos atos de aposentadoria, pensão, admissão de pessoal.

A pesquisa confirma que, para além das atribuições normativas elencadas para a unidade de controle, essas passam a incorporar, a partir da IN Conjunta CGU/MP nº 001/2016 (BRASIL, 2016), elementos novos para verificação de riscos, os quais deverão fazer parte das ações de controle interno (BRASIL, 2016).

A entrevista com o Gestor da Unidade de Controle Interno da UFSC, por exemplo, confirma tal inovação com a incorporação de elementos de risco às atribuições normativas da AUDIN, por meio da seguinte declaração:

[...] a Auditoria Interna passou por um processo recente para elaborar a matriz de auditoria baseada em risco, e a Auditoria vai ter de acompanhar, ver o impacto do risco levado a cada materialidade e o redimensionamento da AUDIN, também dependerá da Matriz de Risco da Instituição UFSC (Participante nº 8).

O Participante 8 revela, em sua fala, evidente preocupação com o gerenciamento de riscos na Instituição. Ainda, em suas práticas, R8 também trata o gerenciamento de acordo com uma perspectiva sistêmica, tratada por Padoveze (2008) que considera tanto a necessidade de identificarem os riscos até os impactos que a sua gestão pode causar à própria AUDIN.

Para a segunda parte do mandamento ao primeiro objetivo específico da pesquisa, são investigadas as ações da auditoria interna, para o período de 2012 a 2015, com dados extraídos do RAINTE, e que são expostos no quadro Nº 17.

Quadro 17 - Ações realizadas pela AUDIN, entre 2012 e 2015

RAINT	2012	2013	2014	2015
Atividades de acompanhamento	Monitoramento, junto às unidades acadêmicas e administrativas da UFSC, do atendimento das diligências e da implementação das recomendações e determinações do TCU, CGU e das auditorias realizadas pela AUDIN, de 2012.	Monitoramento, junto às unidades acadêmicas e administrativas da UFSC, do atendimento das diligências e da implementação das recomendações e determinações do TCU, CGU e das auditorias realizadas pela AUDIN, de 2013.	Monitoramento, junto às unidades acadêmicas e administrativas da UFSC, do atendimento das diligências e da implementação das recomendações e determinações do TCU, CGU e das auditorias realizadas pela AUDIN de 2014.	Monitoramento, junto às unidades acadêmicas e administrativas da UFSC, do atendimento das diligências e da implementação das recomendações e determinações do TCU, CGU e das auditorias realizadas pela AUDIN de 2015.
Pareceres	Parecer sobre prestação de contas exercício de 2011.	Parecer sobre a Prestação de Contas exercício de 2012	Parecer sobre a Prestação de Contas exercício de 2013	Parecer sobre a Prestação de Contas exercício de 2014
Atividades de Auditoria	Inventário Anual; Restos a Pagar; Dispensa, Inexibibilidade e Carona; Contratos Administrativos; Diárias, Passagens e Auxílio Transporte; Execução das metas do PPA; Convênios com as fundações de apoio;	Inventário Anual; Concessão de Espaço Físico; Patrimônio baixa e doação; Gestão do Patrimônio Imobiliário; Convênios com Fundações de Apoio; Licitações;	Cartão Corporativo; Insalubridade e Periculosidade; Metas PPA; Bens Móveis e Imóveis; Almoxarifado.	Transportes – Manutenção e Frota de Veículos; Serviços Terceirizados – Contratos de duração continuada; Convênios Com as Fundações de Apoio; Processos Licitatórios – Modalidade RDC.

	Aquisições e Contratações de Serviços Editora e Restaurante Universitário			
Volume/ quantidade de recomendações	241	195	117	41

Fonte: Adaptado do RAIN-T-UFSC (2012; 2013; 2014; 2015)

Extrai-se do quadro 17, a descrição das ações de auditoria da AUDIN para o período investigado (2012/2015), referentes às rotinas de monitoração, verificação, revisão e recomendações, constituindo-se nos atributos dos controles internos da Instituição.

Em entrevista, o Respondente nº 8 comenta a respeito do modo como percebe as ações de auditoria alinhadas ao processo de gerenciamento de risco. Para ele,

[...] a ação que está na ponta, lidando no dia-a-dia com a atividade operacional da instituição [...] um controle conseguirá, com mais facilidade, fazer o levantamento, a implementação e a análise do processo de gerenciamento de risco (R8).

Depreende-se da manifestação do R8 que os riscos operacionais, classificados por Padoveze e Bertolucci (2008) como aqueles que decorrem das operações e transações diárias efetuadas pelos membros da organização, constitui-se no principal objeto das atividades da gestão de riscos na UFSC, por se referir à rotina da Instituição. Nesta ótica, nota-se a tendência do nível estratégico em reconhecer a presença e a influência dos riscos na gestão da Universidade, demonstrando nuances do seu apetite aos riscos e da capacidade de ela aplicar tais recursos do desenvolvimento das suas estratégias, como indicam as normas definidas pela ISO 31000/2009 (ABNT, 2009) e pela IN CGU/MP Nº 01/2016 (BRASIL, 2016), e o que expõem Oliveira JR. et al (2015), respectivamente.

Dessa maneira, como gestor estratégico da UFSC, R8 mostra-se favorável a, definitivamente, integrar a gestão de riscos ao planejamento estratégico, aos processos e às políticas da organização, tal como determina a IN CGU/MP Nº 01/2016 (BRASIL, 2016).

4.3 FUNCIONAMENTO DOS CONTROLES INTERNOS DA UFSC À LUZ DOS FATORES DE AVALIAÇÃO DA GESTÃO DE RISCOS

Com a finalidade de atender a proposta do objetivo **b** desta pesquisa, caracterizar o funcionamento dos controles internos da Unidade, considerando-se os fatores de avaliação da Gestão de Riscos, nesta seção, apresenta-se o retrato das condições estruturais de funcionamento da organização quanto ao gerenciamento de riscos, por meio da aplicação do

questionário de aferição de riscos aplicados a todos os respondentes²², cujos resultados estão expostos no quadro 18, a seguir.

²² Questionário adaptado do TCU e estruturado a partir do Curso Metodologia de Auditoria Baseada em Riscos desenvolvido pela Universidade Federal do ABC – UFABC, 2016.

Quadro 18 - Resultados referentes à aplicação do questionário de aferição de riscos

Fatores a serem Avaliados	Avaliação			
	Número de Respostas, considerando-se o total de participantes da pesquisa (17) ²³			
Ambiente De Controle	Concordo Totalmente	Concordo Parcialmente	Discordo parcialmente	Discordo em sua Totalidade
1. Os mecanismos gerais de controle instituídos pela área são percebidos por todos os servidores e funcionários nos diversos níveis de sua estrutura.	6 respostas	7 respostas	3 respostas	1 resposta
2. Os procedimentos e as instruções operacionais são padronizados e estão formalizados na sua área.	2 respostas	6 respostas	8 respostas	1 resposta
3. Há mecanismos que garantem ou incentivam a participação dos servidores dos diversos níveis da estrutura da sua área na elaboração dos procedimentos das instruções operacionais.	3 respostas	7 respostas	5 respostas	2 resposta
4. As delegações de autoridade e competência são acompanhadas de definições claras das responsabilidades na sua área.	4 respostas	10 respostas	2 respostas	1 resposta
5. Existe adequada segregação de funções nos processos e atividades de competência da sua área.	8 respostas	7 respostas	2 respostas	Zero

²³ GR, PROGRAD, PROPG, PROEX, PROPESQ, PROAD, PRODEGESP, SEPLAN, DPGI, 8 servidores da AUDIN.

6. Os controles internos adotados contribuem para a consecução dos resultados planejados pela sua área.	5 respostas	8 respostas	4 respostas	Zero
Avaliação de Risco				
7. Os objetivos e metas da área estão formalizados.	7 respostas	8 respostas	1 resposta	1 resposta
8. Há Clara identificação dos processos críticos para a consecução dos objetivos e metas da área.	1 resposta	7 respostas	8 respostas	1 resposta
9. É prática da área o diagnóstico dos riscos (de origem interna ou externa) envolvidos nos seus processos estratégicos, bem como a identificação da probabilidade de ocorrência desses riscos e a consequente adoção de medidas para mitigá-los.	1 resposta	3 respostas	10 respostas	3 respostas
10. Os riscos identificados são mensurados e classificados de modo a serem tratados em uma escala de prioridades e a gerar informações úteis à tomada de decisão.	Zero	4 respostas	11 respostas	2 respostas
Procedimentos de Controle				
11. Existem políticas e ações, de natureza preventiva ou de detecção, para diminuir os riscos e alcançar os objetivos da área, claramente estabelecidas.	Zero	5 respostas	10 respostas	2 respostas
12. As atividades de controle adotadas pela área são apropriadas, funcionam consistentemente e possuem custo apropriado ao nível de benefícios que possam resultar de sua aplicação.	3 respostas	8 respostas	5 respostas	1 resposta

Informação e Comunicação				
13. A informação relevante para área é devidamente identificada, documentada, armazenada e comunicada tempestivamente aos interessados.	6 respostas	10 respostas	Zero	1 resposta
14. As informações consideradas relevantes pela área são dotadas de qualidade suficiente para permitir ao pessoal da área tomar as decisões apropriadas.	6 respostas	9 respostas	1 resposta	1 resposta
15. A comunicação das informações perpassa todos os níveis hierárquicos da área, em todas as direções, por todos os seus componentes e por toda a sua estrutura.	3 respostas	8 respostas	3 respostas	3 respostas
Monitoramento				
16. O sistema de controles internos da área é constantemente monitorado para avaliar sua validade e qualidade ao longo do tempo.	1 resposta	6 respostas	9 respostas	1 resposta
17. O sistema de controles internos da área tem sido considerado adequado e efetivo pelas avaliações realizadas.	1 resposta	10 respostas	4 respostas	2 respostas
18. O sistema de controles internos da área tem contribuído para a melhoria de seu desempenho.	3 respostas	8 respostas	5 respostas	1 resposta

Fonte: Dados primários (2017).

Assim, o questionário de aferição de riscos foi aplicado junto aos respondentes para investigar as informações quanto ao funcionamento dos controles internos da organização, considerando-se os fatores de avaliação da gestão de riscos (Apêndice A). Aqui, cabe lembrar que os cinco fatores (**ambiente de controle, avaliação de riscos, procedimentos de controle, informação e comunicação e monitoramento**) estão inter-relacionados e presentes em todo o controle interno (DIAS, 2010).

É relevante, ainda, ressaltar que as respostas são avaliadas de acordo com a escala de valores referenciada no quadro N° 14, exposto no capítulo 3 do presente trabalho.

A observação das respostas organizadas no quadro N° 18 sobre a Aferição de Riscos na UFSC, torna possível a elaboração de um conjunto de análises. Inicialmente, faz-se a análise do exame do **ambiente de controle** (quadro 18), que trata de refletir a consciência e a cultura de controle na Instituição em estudo. Nestes termos, no quadro 19, destacam-se os valores das afirmativas do citado fator que tiveram a maior quantidade de respostas.

Quadro 19 - Valores prevalentes para afirmativas sobre ambiente de controle com maior quantidade de respostas

	Prevalência dos resultados			
	0	1	2	3
Ambiente De Controle				
1. Os mecanismos gerais de controle instituídos pela área são percebidos por todos os servidores e funcionários nos diversos níveis de sua estrutura.		7		
2. Os procedimentos e as instruções operacionais são padronizados e estão formalizados na sua área.			8	
3. Há mecanismos que garantem ou incentivam a participação dos servidores dos diversos níveis da estrutura da sua área na elaboração dos procedimentos das instruções operacionais.		7		
4. As delegações de autoridade e competência são acompanhadas de definições claras das responsabilidades na sua área.		10		
5. Existe adequada segregação de funções nos processos e atividades de competência da sua área.	8			
6. Os controles internos adotados contribuem para a consecução dos resultados planejados pela sua área.		8		

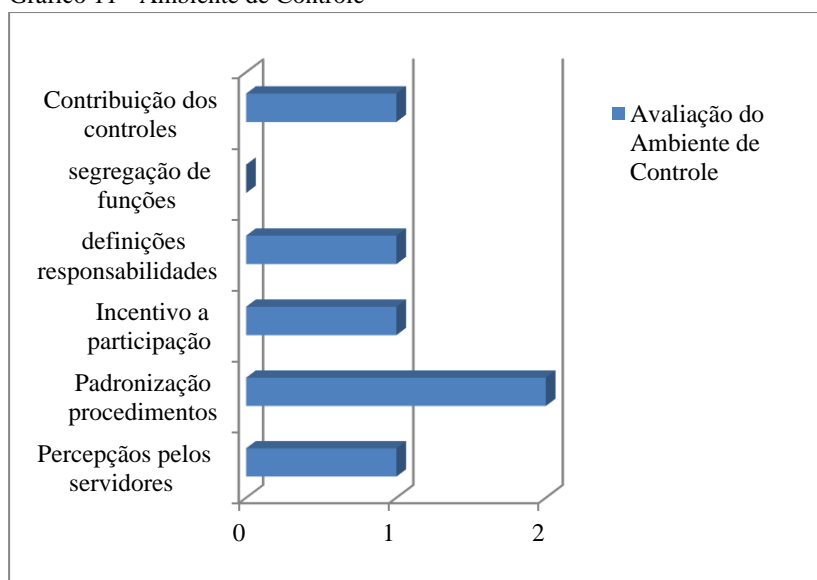
Fonte: dados primários (2017).

Portanto, quanto à **avaliação do ambiente de controle** na Universidade Federal de Santa Catarina (quadro 19), destacaram-se quatro

quesitos²⁴ com nota 1, o que significa que o conteúdo das afirmativas é aplicado em sua maioria (7 concordam parcialmente). Ao item que referencia à existência de adequada segregação de funções nos processos e atividades de competência das áreas, foi atribuída nota zero (0), indicando que, para esse aspecto, em cada uma das áreas analisadas, há satisfação. A exceção está para o quesito de procedimentos e instruções operacionais padronizados e formalizados, para o qual é atribuída nota 2, sugerindo que tal aspecto é aplicado apenas para uma minoria (2).

Os resultados para o fator ambiente estão igualmente ilustrados no gráfico 11, a seguir.

Gráfico 11 - Ambiente de Controle



Fonte: Dados primários (2017).

Os dois extremos evidenciados no gráfico 11 dizem respeito ao aspecto segregação de funções, para o qual há concordância geral sobre a

²⁴ Os mecanismos gerais de controle instituídos pela área são percebidos por todos os servidores nos diversos níveis de sua estrutura; Há mecanismos que garantem ou incentivam a participação dos servidores dos diversos níveis da estrutura da área na elaboração dos procedimentos das instruções operacionais; As delegações de autoridade e competência são acompanhadas de definições claras das responsabilidades; Os controles internos adotados contribuem para a consecução dos resultados planejados pela área.

sua existência na Instituição por parte dos pesquisados, e ao aspecto padronização e formalização de procedimentos, que apresenta maior negativa, já que 8 respondentes discordam da existência de procedimentos com tais características.

Diante dessa perspectiva, como se trata de um dos quesitos analisados por meio do instrumento de avaliação proposto por um órgão de controle externo TCU (BRASIL, 2014), para o qual deve a UFSC prestar contas, aponta-se, aqui, a fragilidade da Instituição quanto à qualidade e à suficiência na padronização e formalização dos seus procedimentos, aspectos importantes no controle interno, uma vez que, auxilia no alcance dos resultados planejados por ela. Afinal, um pressuposto relevante no controle interno, como especifica Padilha (2011), é a compreensão clara das funções e responsabilidade de cada integrante na organização, alcançada por intermédio da devida documentação das normas e procedimentos, o que não ocorre efetivamente, na opinião dos Pesquisados (gráfico 11).

Quanto ao fator **avaliação de riscos** na UFSC, destacam-se os resultados dispostos no quadro 20.

Quadro 20 - Valores prevalentes para afirmativas do fator avaliação de risco

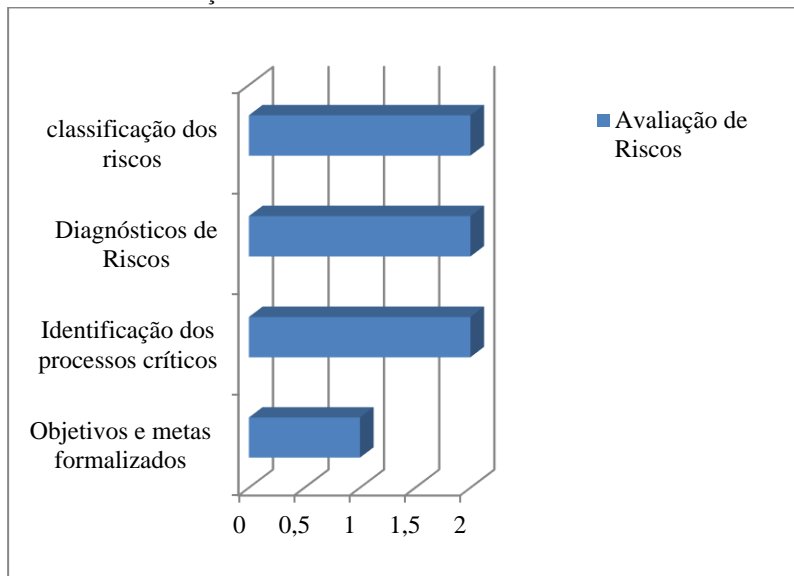
Avaliação de Risco	Prevalência dos resultados			
	0	1	2	3
7. Os objetivos e metas da área estão formalizados.		8		
8. Há clara identificação dos processos críticos para a consecução dos objetivos e metas da área.			8	
9. É prática da área o diagnóstico dos riscos (de origem interna ou externa) envolvidos nos seus processos estratégicos, bem como a identificação da probabilidade de ocorrência desses riscos e a consequente adoção de medidas para mitigá-los.			10	
10. Os riscos identificados são mensurados e classificados de modo a serem tratados em uma escala de prioridades e a gerar informações úteis à tomada de decisão.			11	

Fonte: Dados primários (2017).

Em relação ao fator **avaliação de riscos**, distinguem-se 3 quesitos com nota 2, o que significa que as iniciativas associadas a eles são aplicadas apenas em sua minoria (gráfico 12). A exceção ficou para o item relacionado aos objetivos e metas da área quanto à formalização, para o

qual foi atribuída nota 1, isto é, a afirmativa é aplicada pela maioria como se percebe no gráfico 12.

Gráfico 12 - Avaliação de Riscos na UFSC



Fonte: Dados primários (2017).

Como se observa por meio dos resultados obtidos para o aspecto avaliação de riscos (quadros 19 e 20; gráfico 12), identifica-se que há clara identificação dos processos críticos para a consecução dos objetivos e metas da área; É prática da área o diagnóstico dos riscos (de origem interna ou externa) envolvidos nos seus processos estratégicos, bem como a identificação da probabilidade de ocorrência desses riscos e a consequente adoção de medidas para mitigá-los; Os riscos identificados são mensurados e classificados de modo a serem tratados em uma escala de prioridades e a gerar informações úteis à tomada de decisão.

Recordando os estudos feitos no decorrer do cap. 2 do presente trabalho, posto que o fator avaliação de riscos contempla igualmente a qualidade e suficiência da formalização dos processos críticos, reforça-se a necessidade de a gestão dar especial atenção a este quesito, e novamente ao que determina a IN CGU/MP N° 01/2016 (BRASIL, 2016).

De outro modo, apesar de fontes, como, ABNT (2009), Padoveze (2008), Fischer (2014), Damodaran (2009), Siayor (2010) e Brasil (2016), apontarem a identificação dos processos críticos e a classificação e o diagnóstico de riscos como etapas fundamentais da gestão de riscos, os

respondentes acabam por revelar, por meio da opinião que emitiram sobre as respectivas áreas de atuação, que estas não têm se dedicado suficientemente para a realização de tais atividades (gráfico 13).

Quanto aos **procedimentos de controle** (quadro 21), são averiguadas as práticas que, quando executadas a tempo e de maneira adequada, possibilitam a redução ou administração dos riscos, como dito por Dias (2010).

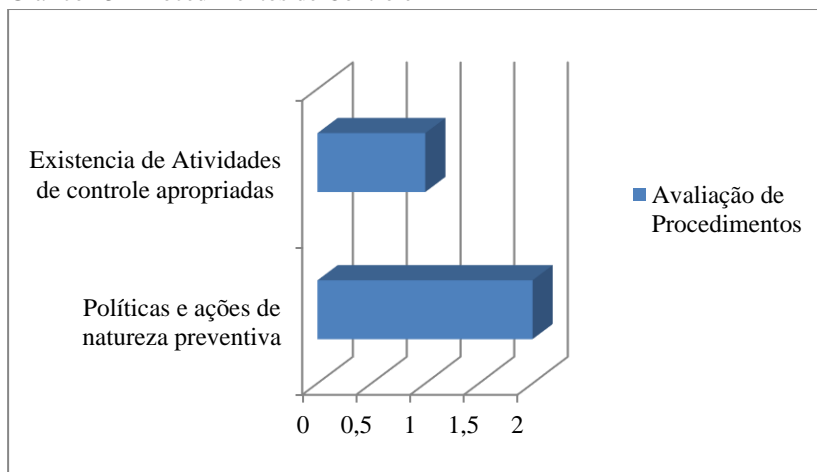
Quadro 21 - Valores prevalentes para afirmativas do fator Procedimentos de Controle

Procedimentos de Controle	Resultados prevalentes			
	0	1	2	3
11. Existem políticas e ações, de natureza preventiva ou de detecção, para diminuir os riscos e alcançar os objetivos da área, claramente estabelecidas.			10	
12. As atividades de controle adotadas pela área são apropriadas, funcionam consistentemente e possuem custo apropriado ao nível de benefícios que possam resultar de sua aplicação.		8		

Fonte: Dados primários (2017).

Nos procedimentos de controle, em se tratando da existência de políticas e ações, de natureza preventiva ou de detecção, para diminuir os riscos e alcançar os objetivos da área, foi atribuída nota 2 à afirmativa, sendo esta prática aplicada apenas por uma minoria, uma vez que 10 dos respondentes discordam parcialmente e 2 discordam totalmente de que vivem a referida realidade em suas respectivas áreas (quadros 19 e 20; gráfico 13). De outro lado, as atividades de controle adotadas pela área são tidas como apropriadas, pois, parecem funcionar consistentemente e possuem custo apropriado ao nível de benefício que possam resultar de sua aplicação, já que foi avaliada pelos respondentes com nota 1, sendo esta afirmativa aplicada em sua maioria, como mostrado no gráfico 13.

Gráfico 13 - Procedimentos de Controle



Fonte: Dados primários (2017).

O quarto fator analisado – Informação e Comunicação (quadro 22) -, refere-se a aspectos particularmente importantes ao controle interno e ao gerenciamento de riscos da UFSC. Especificamente quanto à comunicação, recorda-se que esta é fundamental para o funcionamento dos controles, uma vez que

[...] as informações recebidas, de maneira formal ou informal, de fontes externas ou internas, devem ser identificadas, capturadas, verificadas quanto à sua confiabilidade e relevância, processadas e comunicadas às pessoas que delas necessitam, tempestivamente e de maneira adequada (DIAS, 2010, p. 33).

Nesse sentido, com a finalidade de atender ao propósito do estudo, avalia-se o funcionamento do **fator Informação e Comunicação**, destacado no quadro 22, referente ao fluxo de informações dentro da Instituição.

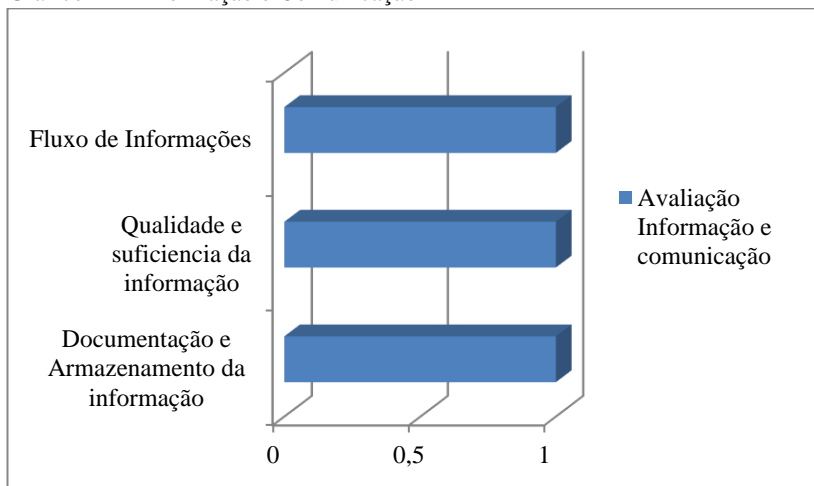
Quadro 22 - Valores prevalentes para afirmativas do fator Informação e Comunicação

Informação e Comunicação	Valores prevalentes			
	0	1	2	3
13. A informação relevante para área é devidamente identificada, documentada, armazenada e comunicada tempestivamente aos interessados.		10		
14. As informações consideradas relevantes pela área são dotadas de qualidade suficiente para permitir ao pessoal da área tomar as decisões apropriadas.		9		
15. A comunicação das informações perpassa todos os níveis hierárquicos da área, em todas as direções, por todos os seus componentes e por toda a sua estrutura.		8		

Fonte: Dados primários (2017).

Em se tratando de **Informação e Comunicação**, todos os quesitos (quadro 22) foram avaliados com nota 1, o que significa que as afirmativas são aplicadas na área em que atuam os participantes da pesquisa (gráfico 14).

Gráfico 14 - Informação e Comunicação



Fonte: Dados primários (2017).

Não obstante os valores obtidos para o fator Informação e Comunicação caracterizarem-se de forma positiva, o fato de os objetivos e metas e os procedimentos não estarem devidamente formalizados,

conforme trazem os gráficos 11 e 12, pode representar uma fragilidade para a gestão das áreas estudadas.

O último dos cinco fatores investigados para avaliação do funcionamento dos controles internos da UFSC é o **monitoramento**. O Monitoramento contempla a avaliação dos controles internos ao longo do tempo quanto à sua efetividade e adequação (DIAS, 2010). No caso da UFSC, percebe-se que, em relação ao fator recém-citado (quadro 23 e gráfico 15), há uma forte associação com o conceito de governança e de *accountability* (PIMENTEL et al, 2010; DA SILVA, 2011) e, ainda, com o que determina a IN Nº 01/2016 da Controladoria Geral da União e do Ministério de Planejamento, Orçamento e Gestão (BRASIL, 2016), segundo os quais, na estrutura à disposição da gestão de riscos, há que se garantir meios para avaliar a qualidade da gestão de riscos e dos controles internos possibilitando se emitirem recomendações ao seu aprimoramento. Nesse sentido, o quadro 23 apresenta as avaliações mais importantes para o monitoramento em relação ao acompanhamento dos controles internos da Instituição.

Quadro 23 - Valores prevalentes para afirmativas do fator Monitoramento

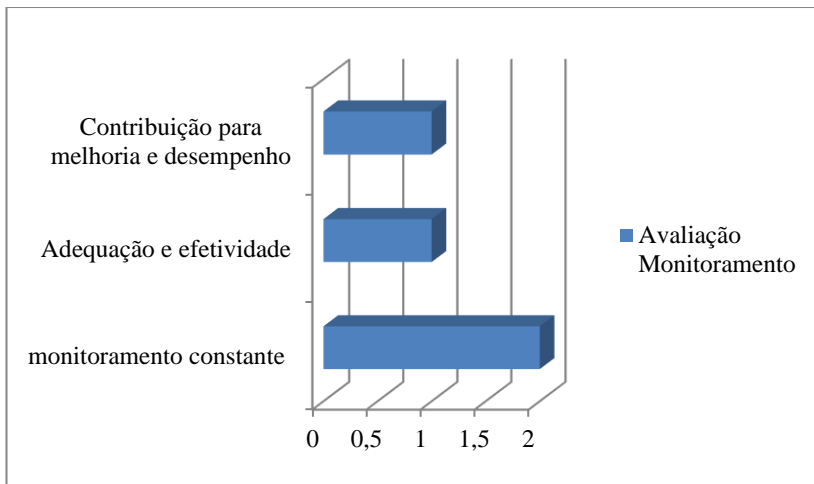
	Valores prevalentes			
	0	1	2	3
Monitoramento				
16. O sistema de controles internos da área é constantemente monitorado para avaliar sua validade e qualidade ao longo do tempo.			9	
17. O sistema de controles internos da área tem sido considerado adequado e efetivo pelas avaliações realizadas.		10		
18. O sistema de controles internos da área tem contribuído para a melhoria de seu desempenho.		8		

Fonte: Dados primários (2017).

Portanto, quanto ao monitoramento na Instituição do sistema de controle interno da UFSC (quadro 23), destacam-se dois quesitos²⁵ com nota 1, o que significa que a afirmativa é aplicada em sua maioria. A exceção ficou para o item que verifica o quanto o sistema de controles internos da área é constantemente monitorado para avaliar sua validade e qualidade ao longo do tempo, para o qual foi atribuído nota 2 (significando que a afirmativa é aplicada apenas em sua minoria).

²⁵O sistema de controles internos da área tem sido considerado adequado e efetivo pelas avaliações realizadas; O sistema de controles internos da área tem contribuído para a melhoria de seu desempenho.

Gráfico 15: Monitoramento



Fonte: Dados primários (2017).

Em apertada síntese, quanto à presente seção, traduzem-se os resultados da investigação para atender o objetivo “b” desta pesquisa. Considerando-se os cinco fatores de avaliação de riscos, a predominância da nota 1 significa que as exigências para os funcionamento dos controles internos das áreas são aplicadas em sua maioria (quadro 18). A exceção é para o fator avaliação de riscos, posto que, para este, houve predomínio de nota 2, revelando fragilidades quanto à suficiência de formalidades, identificação de processos críticos e análise dos riscos associados às metas e objetivos operacionais, o que indica que tais exigências são pouco aplicadas (quadro 18).

4.4 NÍVEL DE MATURIDADE DA GESTÃO DE RISCOS NA INSTITUIÇÃO (UFSC)

Com a finalidade de atender ao que foi proposto no objetivo “c” deste estudo, Identificar o nível de maturidade da gestão de riscos na Instituição (UFSC), nesta seção, apresenta-se o retrato atual da maturidade da Instituição em relação à gestão de riscos.

De acordo com o trabalho realizado pelo TCU no exercício de 2012 (TC nº 011.745/2012-5), a maturidade de uma organização em gestão de

riscos²⁶ é determinada pela sua capacidade em temas de liderança, políticas e estratégias, e preparo do seu pessoal para a gestão de riscos, bem como pelos resultados decorrentes do emprego dessas capacidades.

Para demonstrar em que medida a administração da UFSC gerencia os riscos, foi utilizado, como instrumento de coleta de dados, o questionário, do Apêndice B, “avaliação do nível de maturidade no gerenciamento de riscos”, adaptado da ABNT (2009). O citado instrumento foi aplicado a todos os respondentes, sendo seus resultados analisados conforme possíveis estágios de maturidade em gerenciamento de riscos expostos no quadro 24, a seguir.

Quadro 24 - Possíveis graus de maturidade em gerenciamento de riscos na organização

Grau de Maturidade de riscos de 1 a 5	Estágios	Resultado
1	Ingênuo	A instituição não possui abordagem formal desenvolvida para gestão de riscos
2	Consciente	A Instituição possui abordagem de gestão de riscos dispersa pelas áreas.
3	Definido	A instituição possui estratégias e políticas implementadas e comunicadas. O apetite por riscos está definido.
4	Gerenciado	A instituição possui abordagem corporativa para gestão de riscos desenvolvida e comunicada
5	Habilitado	A instituição possui Gestão de Riscos e controles internos totalmente incorporados às operações

Fonte: adaptado de Cicco (2007).

De acordo com a proposta metodológica (Capítulo 3), o questionário (do Apêndice B) foi aplicado a nove Gestores da UFSC diretamente envolvidos no gerenciamento de Riscos, como também para os oito respondentes da Unidade de Controle Interno da UFSC (AUDIN), como consta no quadro 13 do presente trabalho.

Após a leitura das respostas dos Gestores diretamente envolvidos no gerenciamento de riscos, verifica-se que o resultado da média geral

²⁶ Disponível em: <

<http://portal.tcu.gov.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?inline=1&fileId=8A8182A14D92792C014D928007272EAC>>. Acesso em 13 fev. 2017.

(1,85), demonstrado no quadro 25, representa um grau ingênuo de maturidade da gestão de riscos na UFSC, tendendo ao grau consciente (quadro 24). Esse valor revela que a UFSC não possui abordagem formal desenvolvida para gestão de riscos, isto é, que, de acordo com ABNT (2009), a Instituição apresenta uma abordagem dispersa para a gestão de riscos.

Quadro 25 - Diagnóstico do Grau de Maturidade da Gestão de Riscos, na visão dos Gestores estratégicos da UFSC

Questões (Nº)	R1	R2	R3	R4	R5	R6	R7	R8	R9	Total / Média por questão
1	4	4	4	4	5	1	5	3	5	3,88
2	5	3	4	1	4	1	1	2	4	2,78
3	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1,12
4	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1,23
5	1	1	2	1	2	1	1	1	1	1,23
6	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1,12
7	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1,00
8	1	2	2	1	2	1	1	1	2	1,45
9	1	2	2	1	3	1	1	2	4	1,89
10	2	2	2	1	3	2	1	2	1	1,78
11	2	2	3	2	3	2	1	2	1	2,00
12	1	3	3	1	2	3	1	2	2	2,00
13	1	2	2	2	2	1	1	2	1	1,56
14	2	3	4	2	4	4	5	2	2	3,12
15	1	2	2	2	3	1	1	1	2	1,67
Média aritmética	1,66	2,06	2,33	1,46	2,6	1,46	1,53	1,6	1,93	16,63/1,85

Fonte: Dados primários (2017).

Na continuidade, analisando-se o quadro 25, percebe-se que a questão 1 é aquela com maior média (3,88), mostrando que a UFSC está definida, porém não gerenciada, na visão dos gestores pesquisados, sobre o ambiente de controle ser percebido em relação à aferição de riscos. Ou seja, neste quesito, a Instituição não possui gestão de riscos e controles internos totalmente gerenciada.

Em contrapartida, a menor média (1,00) recai sobre a questão sete (quadro 25), indicando que, para os gestores estratégicos da UFSC, a Instituição não possui abordagem formal desenvolvida para a gestão de riscos quanto a tê-los avaliados, de acordo com o sistema de pontuação, tal como define o quadro 24 (adaptado de Cicco, 2007).

Em relação às respostas dos Servidores Respondentes da Unidade de Controle Interno da UFSC, verifica-se que a média geral (1,77), demonstrada no quadro 26 reflete um grau ingênuo de maturidade na gestão de riscos na UFSC. Esse resultado levantado na Unidade de Controle Interno converge para a mesma posição encontrada entre os gestores estratégicos, e, por mais uma vez, revela que a Instituição não possui abordagem formal desenvolvida para a gestão de riscos.

Quadro 26 - Diagnóstico do Grau de Maturidade da Gestão de Riscos, na visão dos servidores da AUDIN, da UFSC

Questões N°	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	Total/Média por questão
1	3	2	5	1	5	4	4	5	3,62
2	2	1	1	1	Não resp	Não resp	1	4	1,67
3	2	2	1	1	Não resp.	Não resp.	2	5	2,17
4	3	3	1	1	Não resp.	Não resp.	1	2	1,83
5	2	2	1	2	Não resp.	Não resp.	1	2	1,67
6	3	2	1	2	Não resp.	Não resp.	1	2	1,83
7	3	3	1	1	Não resp.	Não resp.	2	3	2,17
8	1	2	1	1	Não resp.	Não resp.	1	2	1,33
9	1	2	1	1	Não resp.	Não resp.	1	2	1,33
10	1	2	1	2	Não resp.	Não resp.	1	2	1,50
11	2	3	1	1	Não resp.	Não resp.	2	2	1,83
12	1	1	1	1	Não resp.	Não resp.	1	2	1,17
13	1	1	1	1	Não resp.	Não resp.	1	2	1,17
14	5	2	1	1	Não resp.	Não resp.	2	4	2,50
15	1	1	1	1	Não resp.	Não resp.	1	2	1,17
Média aritmética	2,06	1,93	1,26	1,2	0	0	1,46	2,73	10,64/1,77

Fonte: Dados primários (2017)

Destaca-se que os participantes P5 e P6 julgaram-se impedidos de responder as questões de número 2 a 15 (Apêndice B). Neste caso, foram desconsiderados para efeitos de cálculos da média geral.

Ainda, no quadro 26, expõe-se que, apesar de as médias obtidas para as questões serem muito próximas (em torno de 1,80), a questão 1 é aquela que tem a maior média (3,62). Isso significa que, na visão dos servidores da AUDIN – UFSC o aspecto que apresenta maior nível de maturidade em gestão de riscos na Instituição refere-se à definição dos seus objetivos, que está entre o estágio definido e gerenciado, conforme disposto no quadro 24. Na verdade, pode-se dizer que, para estes participantes da pesquisa, a Universidade em estudo está em vistas de ter uma abordagem desenvolvida e comunicada para a gestão de riscos no que tange à definição dos objetivos institucionais.

Já, a menor média calculada (1,17) disposta no quadro 26 está associada igualmente às questões 12, 13 e 15 (Apêndice B). Isto é, a Instituição pesquisada, na visão dos servidores da AUDIN, evoluiu muito pouco quanto a dispor de uma abordagem formal voltada a uma avaliação rotineira de riscos associados a projetos novos significativos, à inclusão da responsabilidade pela determinação, avaliação e manejo dos riscos na descrição dos cargos e, finalmente quanto à avaliação do desempenho dos diretores na gestão de riscos. Sobre esse último aspecto, vale ressaltar que os gestores estratégicos da UFSC tem uma visão totalmente diferente, já que, como já comentado anteriormente, para eles, a Instituição encontra-se, ai, já no estágio habilitado (quadro 24).

Portanto, a ocorrência geral do grau de maturidade de risco ingênuo na Universidade Federal de Santa Catarina (quadros 25 e 26) reflete que os riscos não são analisados pela Instituição regularmente, nem tampouco são relatados para os órgãos superiores, como também não há inclusão, nas descrições dos cargos, das responsabilidades pela determinação, avaliação e manejo dos riscos. Pelo exposto, não é possível determinar se os riscos estão sendo gerenciados dentro de um nível aceitável.

4.5 AÇÕES PARA A IMPLANTAÇÃO DA GESTÃO DE RISCOS NA UFSC

Na perspectiva ainda de contribuir para o aperfeiçoamento da gestão de riscos na UFSC, no que tange à metodologia delineada pela IN CGU/MP Nº 01/2016 (BRASIL, 2016), é trazida, na sequência, a visão dos seus gestores estratégicos, que se constituem em sujeitos da presente pesquisa. Neste âmbito, destaca-se o roteiro da entrevista que se encontra no Apêndice D, usado para coletar dados sobre o tema em foco. Em

verdade, na assertiva de investigar o fenômeno no local onde este ocorre ou ocorrem, buscou-se a pesquisa de campo, à luz de Vergara (2013).

Por essa compreensão, os dados apresentados são analisados conforme Triviños (2015), que orienta estabelecer correlações entre a fundamentação teórica, as ideias centrais dos documentos e as observações do presente pesquisador. Nesse caso, os apontamentos e conclusões podem surgir em qualquer parte da análise (TRIVIÑOS, 2015).

Portanto, com a orientação de Trivinos (2015), de forma a aprofundar a realidade do estudo sobre o funcionamento da unidade de controle interno e a investigação sobre o nível de maturidade no gerenciamento de riscos na UFSC, bem como se trazerem proposições para a implantação da metodologia de gerenciamento de riscos na Instituição a partir da IN CGU/MP 01/2016 (BRASIL, 2016), buscou-se conhecer a visão dos gestores envolvidos no processo.

Dando voz aos gestores em relação à primeira indagação (Qual é a sua visão sobre o funcionamento da unidade de controle no gerenciamento de riscos na UFSC?), tem-se a visão deles de que a abordagem sobre o funcionamento do controle no gerenciamento de riscos não é de domínio consistente. De outro modo, vale dizer que, para um número expressivo de gestores (sete), a AUDIN não é capaz de identificar a sua potencialidade para mitigar os riscos na administração de suas operações. Em contrapartida, dois gestores percebem a importância do funcionamento da unidade de controle interno no gerenciamento de riscos, mas ressaltam a falta de sistematização sobre como avaliar e evitar o dano no processo de gestão de riscos o qual envolve o ambiente de controle.

Por conseguinte, na primeira pergunta dirigida ao entrevistado R6, obtém-se a seguinte resposta:

[...] o assunto é pouco levado em consideração sobre os setores envolvidos com o gerenciamento de riscos.

Uma abordagem complementar ao respondente anterior é incorporada pelo Respondente R4, ao relatar que

A impressão que me dá hoje da Audin é que ela é uma unidade de buscar erros e não de prevenir ações mal encaminhadas. Ela não está passando gerenciamento de Riscos.

No mesmo sentido, o Respondente R3 afirma que

[...] a Audin tem pouca visibilidade, a cultura de ter um sistema de auditoria é recente e provoca estranhamento. Há um estranhamento de quem é auditado. Um lado desconfia do outro.

É pertinente associar às respostas ao entendimento de Pereira (2009), para o qual as atividades de controle devem ser adotadas de maneira ponderada, consciente e consistente. Assim, com base no autor, compreende-se que, de nada na UFSC, adiantaria implementar um procedimento se este for executado de maneira mecânica, sem foco nas razões, condições e problemas que motivaram sua implantação.

Do mesmo modo, revela R7, por meio da sua fala, que

a gestão de risco é algo absolutamente novo. O Gestor esteve no Ministério da Educação, em setembro de 2016, e lá foram permeadas algumas diretrizes. Vai ter formação a partir de 2017. Afirma não conseguir responder a pergunta, ainda, porque está sendo treinado e capacitado para essa tecnologia.

Porém, apesar de ser uma novidade, tanto para a UFSC como para a gestão pública de modo geral, neste caso, é preciso buscar inspiração nas palavras de Dias (2010), segundo o qual os controles internos são adotados para suportar o alcance dos objetivos e a não ocorrência dos riscos envolvidos.

Outro desafio da gestão de riscos na UFSC foi apontado pelo entrevistado R2, ao comentar que

[...] Não conhece o acompanhamento, rotina e metodologia da Audin. Há sempre uma preocupação mais clara com o controle de processos que envolvem recursos financeiros, fornecimento de materiais e serviços e pouco controle dos processos acadêmicos.

O fato de R2 desconhecer o real papel da AUDIN na gestão de riscos na UFSC mostra uma fragilidade significativa da Instituição neste contexto, pois no ponto de vista de Clock (2013, p. 26),

O controle interno é um processo integrado e dinâmico que se adapta continuamente às mudanças enfrentadas pela organização. A direção e o corpo de funcionários, de todos os níveis, devem estar envolvidos nesse processo, para enfrentar os

riscos e oferecer razoável segurança do alcance da missão institucional e dos objetivos gerais.

Nesse sentido, efetivamente, o entrevistado R8 complementa com sua percepção sobre o funcionamento da unidade de controle no gerenciamento de riscos na UFSC, ao responder que essa

é uma questão extremamente importante às unidades de controle. Elas vão contribuir para o processo de gerenciamento de risco. [...] Nesse encaminhamento, o desenho do gerenciamento de risco vai partir de um levantamento de dados nas suas unidades administrativas. É por meio desse levantamento que as unidades vão conseguir apontar quais são as fragilidades que, eventualmente, existem nos sistemas de controle da própria instituição. Esse é o primeiro passo. [...] A Audin, por meio do seu levantamento do gerenciamento de risco, vai verificando se os controles são efetivos e vai partindo dali uma premissa de aprimoramento desse processo.

O diploma legal, Instrução Normativa Conjunta CGU/MP Nº 001/16 (BRASIL, 2016), dispõe que riscos e controles internos devem ser geridos de forma integrada, objetivando o estabelecimento de um ambiente de controle e gestão de riscos.

Nessa esteira, o entrevistado R5 observa que

a percepção é que a questão de risco não é devidamente abordada, ao se considerar o conceito de risco como sendo um elemento da unidade de controle de gerenciamento. Penso que haveria a necessidade de se trabalhar melhor a noção e o conceito de diversos tipos de risco que os membros da Universidade em si estão sujeitos.

Na sequência, a entrevista com R1 fez lembrar a Audin e sua estrutura no que tange ao controle e gerenciamento de riscos, já que, para este respondente,

a Audin tá super estruturada, no modelo formal ela segue as instruções, ela procura se atualizar e, nessa etapa do processo, quando ela coloca o termo risco na pauta [...], ela detecta uma falta, ainda que não há uma sistematização sobre como avaliar e procurar evitar o dano, ou seja, o gerenciamento de

risco. A Audin tem uma estrutura formal que dá conta dos processos, mas ela percebeu que a questão do risco ainda precisa ser implementada e gerenciada com mais eficácia.

Enfim, as falas até aqui analisadas sobre o funcionamento da AUDIN no gerenciamento de riscos na UFSC mostram pontos de consenso entre os gestores entrevistados, sobretudo, no que diz respeito ao modo como identificam a necessidade de a Instituição buscar uma sistematização dos controles internos com a avaliação de riscos para que possa mitigar os danos causados por eles.

Na continuidade, ao aprofundar a investigação sobre o nível de maturidade em gerenciamento de riscos nos diversos ambientes da Instituição em estudo, os gestores foram solicitados a se manifestar por meio da questão 2 do Apêndice D. Nesta perspectiva, para descortinar sobre a maturidade em gerenciamento de riscos, que envolve diretamente a visão dos gestores sobre riscos, faz-se necessário recordar o entendimento de Damodaran (2009, p. 47), que declara:

Sendo seres humanos, fica clara a confusão que cerca nossos sentimentos sobre o risco e suas consequências. Por um lado buscamos o risco de forma ativa em algumas de nossas empreitadas, por vezes sem qualquer recompensa; por outro, manifestamos nossa aversão a ele, sempre que forçados a tomar decisões. É essa dualidade do risco que faz dele um desafio a todos nós.

Assim, abrindo espaço aos gestores para se expressarem em relação à segunda indagação da pesquisa (Em que nível de maturidade em gerenciamento de riscos você percebe que sua unidade se encontra?), extrai-se como resposta dos entrevistados a interpretação de que, para 5 dos entrevistados, o grau de maturidade de risco em sua unidade é fixada como **consciente**. Isto é, para eles significa que a maturidade de riscos em seus setores é dispersa, porém, com base fundamentada, o que **resulta em uma gestão de riscos fraca**. De outro lado, 2 entrevistados apontaram o grau de maturidade como **Ingênuo** em seus setores, já que não há abordagem formal desenvolvida para gestão de riscos. Ainda, outro grupo, representando 2 pesquisados, avaliam o grau de maturidade de riscos em seus setores como **definido**, ao identificarem estratégias e políticas que levam em consideração um nível aceitável de risco a ser perseguido.

Indagado a respeito da segunda pergunta, o Respondente R6 diz que

[...] no momento, podemos afirmar, ao que se refere à Gestão de Riscos, que estamos em um nível baixo (**Ingênuo**). Ficaram sabendo da questão do risco por meio de uma reunião com base em comunicação da Audin. Na Pró-Reitoria de Administração não se fala em gerenciamento de riscos. Faltam critérios de avaliação para mitigar os riscos. Não está sendo realizado na Universidade, o processo está muito lento.

Acompanha R6, com resposta semelhante, o entrevistado R4, ao classificar o nível de maturidade de risco em sua unidade como sendo **ingênuo**.

Relembrando a teoria (CICCO, 2007), a ocorrência de grau de maturidade de riscos ingênuo indica que os riscos não são analisados pela UFSC regularmente, nem tampouco são relatados para órgãos superiores da Instituição, como, também, não há inclusão, na descrição dos cargos, das responsabilidades pela determinação, avaliação e manejo dos riscos.

De outro lado, em alguns setores, percebe-se um ambiente mais maduro em relação à Gestão de Riscos, a respeito do qual os entrevistados R3 e R9 possuem opiniões semelhantes. Para ilustrar essa semelhança, traz-se a fala de R9, para o qual,

[...] em determinadas áreas, nossa Pró-Reitoria trabalha com risco definido, até gerenciado, em outras, até consciente, varia conforme o processo. Exemplos: nos cursos lato sensu - curso de especialização, apresenta nível de risco gerenciado, relatórios gerenciados. Nos cursos stricto sensu, no andamento dos mestrados e doutorados, tem um nível de avaliação de risco mais frouxo, grau de maturidade menor, em função da grande autonomia dos cursos. A Pró-Reitoria tem baixa capacidade de monitorar os cursos stricto sensu, faz falta o treinamento para os coordenadores [...]. Os setores de expediente tem muita rotatividade, o que dificulta os trabalhos. [...] O maior problema é falta de estrutura para monitorar os processos dos cursos. A Pró-Reitoria [...] tem **definido** o nível de risco que quer tratar.

Por razões equivalentes, o Gestor R9 classifica como **definido** o grau de maturidade de risco em sua unidade, e, para tal afirmação, tem-se a seguinte narração:

A gente tem os riscos de nossas obrigações bem definidos com seus prazos definidos. São prazos do Ministério da Educação para a alocação de dados para os sistemas educacionais que a gente tem que preencher. Tem sistemas que abrem ao longo do ano com datas diferentes com prazos diversos. Classifica o nível de maturidade de risco como **definido**.

Quanto ao posicionamento anterior, cabe lembrar que, em um ambiente maduro de gestão de riscos, para o qual os riscos estão definidos, o foco dos trabalhos da unidade de controle interno pode ser dirigido a matérias relacionadas a riscos específicos. Logo, surge um novo paradigma para as unidades de controle interno da gestão das Universidades²⁷.

Não obstante se terem observado, até aqui, opiniões variadas sobre o nível de maturidade do gerenciamento de riscos na UFSC, constata-se como opinião predominante dos gestores respondentes, em um percentual de cinquenta e seis por cento (56%), a visão de que o nível de maturidade do risco, em suas respectivas áreas, é **consciente**. Esse atributo é decorrente do fato de tais entrevistados reconhecerem fragilidades em relação à gestão de riscos nas respectivas áreas de atuação.

Isso sugere uma gestão de riscos fraca, traduzida em uma abordagem dispersa do assunto, havendo limitadas iniciativas para o treinamento de pessoas envolvidas no manejo dos riscos potenciais, e o estabelecimento de controles insuficientes de monitoramento a partir de análises críticas casuais. Para ilustrar essa condição, traz-se a resposta de R2, que se reporta ao assunto da seguinte maneira:

A Pró-Reitoria se coloca no nível do **consciente**. Percebo que os diretores e os servidores tem uma percepção bastante desenvolvida das condições de risco. Ex: Contratação de professores – através do departamento de ensino – setor muito criterioso com relação às decisões a ser tomada e se baseiam nos indicadores de cada departamento, na análise do plano de atividade dos docentes [...].

²⁷ Fundamentado no Manual “Como implementar a Auditoria Baseada em Riscos nas organizações: uma abordagem inovadora” (– Francesco De Cicco), lançado em 2007 pelo QSP – Centro da Qualidade, Segurança e Produtividade para o Brasil e América Latina. Disponível em: <http://www.qsp.org.br/pdf/implemente_abr.pdf>; Acesso em 27/01/2017.

[...] Então, quais mecanismos de controle que existem: são as resoluções. Estão revendo as resoluções que regulamentam esse plano de atividades para refinar esse mecanismo de controle. [...] O que nos faltam hoje: é um sistema de portarias administrativas que converse com esse sistema, da maneira que quando o departamento planejar, todas essas informações venham para dentro do plano (se a portaria tem validade, quantas horas foram atribuídas para aquela atividade – professor foi designado para ser subchefe do departamento, coordenador de curso, diretor da unidade supervisor de laboratório ou compor uma equipe de trabalho....ele tem que ter uma portaria que atribui horas e aí ele pode lançar essas horas no plano de trabalho dele. Mas, esse é um processo que a gente está desenvolvendo no sentido de termos um maior controle e minimizarmos os riscos de informações falsas, de atividades registradas que não acontecem.

[...] O controle sobre os gastos é uma necessidade. Temos o controle dentro da Lei, mas não significa necessariamente que temos eficiência porque ignoramos o risco e se parte do pressuposto que tudo é maravilhoso até que o dinheiro acabe.

Com um posicionamento similar ao de R2 em relação ao grau de maturidade de risco, manifesta-se o (Respondente R1), em entrevista, afirmando que:

Então, eu particularmente tenho essa preocupação, essa percepção de que os processos os controles, as garantias poderiam ser melhores se tivessem ranking, tabelas, pontuação que me indicasse qual o nível do risco para tomar medidas. Essa percepção se tem, essa noção do risco que se corre, que a Instituição corre, que o próprio gestor corre. [...] a nossa Instituição, do ponto de vista da organização, é altamente complexa, ela tem várias e várias instâncias deliberativas acadêmicas ou administrativas, mas todas são deliberativas ao final, e, quando chega no nível central da decisão, que é a reitoria, tu não podes fazer mais nada sob a percepção do risco. Então, o risco, ele existe, o que é importante para nós é saber em que medida. Risco

muito elevado não faz, não assina, isso aqui vai dar problema na execução, isso aqui vai dar problema na prestação de contas, isso aqui vai gerar improbidade administrativa, isso aqui vai ter ação civil pública, isso aqui vai ser ruim para a imagem da universidade ou esse risco aqui é superado [...]

Ao final da entrevista, o mesmo respondente (R9) define o grau de maturidade de riscos em consciente para Instituição.

Do mesmo modo, R8 refere-se à insuficiência de recursos na Instituição para a gestão de riscos, posto que, para este,

[...] Hoje a Universidade não tem uma matriz de risco. Acho que se a gente perguntar para todas as pessoas da universidade, elas tem noções dos riscos que estão envolvidos em suas unidades ou nas suas decisões. De certa forma, todo mundo tem essa percepção, mas, não tem nada enfim estruturado, processado e de forma que isso permita um gerenciamento. Classifica o nível de maturidade como consciente em sua unidade.

Já, R7, de maneira mais objetiva, afirma que sua unidade

Possui ainda uma abordagem **consciente** para o grau de maturidade do risco. A unidade sabe da necessidade, sabe da gestão por riscos, mas, não implantou efetivamente em suas ações.

As respostas evidenciam pontos de convergência, a exemplo da necessidade de indicadores, *ranking*, tabelas de pontuação indicativa para demonstrar o nível de risco para as operações ordinárias. Contudo, torna-se importante lembrar que, quando os processos de gestão de riscos estiverem presentes e enraizados, a unidade de controle interno, sempre que possível, irá se apoiar na própria visão da organização com relação aos riscos, a fim de determinar o trabalho a ser conduzido²⁸.

Afinal, a filosofia de gerenciamento de riscos vai determinar como as operações serão administradas, marcando o nível de risco em que esta

²⁸ Fundamentado no Manual “Como implementar a Auditoria Baseada em Riscos nas organizações: uma abordagem inovadora” (Francesco De Cicco), lançado em 2007 pelo QSP – Centro da Qualidade, Segurança e Produtividade para o Brasil e América Latina. Disponível em: <http://www.qsp.org.br/pdf/implemente_abr.pdf>; Acesso em 27/01/2017.

opera, afetando a sua gestão de riscos e seus controles internos (SOUZA; BRASIL, 2016).

Por fim, com o objetivo de somar esforços em responder o objetivo **d** (quadro 13), buscou-se ouvir os gestores estratégicos com a pergunta “o que você propõe para a implantação de uma metodologia de gerenciamento de riscos na rotina da UFSC?” (questão 3, do Apêndice D).

Os gestores respondentes entendem que, na UFSC, não há algo definido quanto ao gerenciamento de riscos, nem tampouco uma metodologia definida, principalmente, porque foram participados da novidade junto à Instituição, a partir do ano de 2016, como prática à ser incorporada a gestão. Diante desse quadro, a maneira como os gestores percebem a proposta para implantação de uma metodologia de gerenciamento de riscos na rotina da UFSC pode ser captada a partir das respostas a seguir.

O gestor R6 entende que

[...] deve ser designada uma comissão para tratar especificamente sobre a implementação da Gestão do Risco na Instituição.

Buscando uma solução diante da novidade imposta pela determinação governamental (BRASIL, 2016), o respondente R3 sugere que seja realizado

[...] um seminário interno, para definir de maneira institucional que tipos de risco abordar para ter consciência do nível de riscos a incorrer. Aceitável, a médio e longo prazo desenvolver bons indicadores de risco.

Igualmente, indo no mesmo caminho, o participante R7 reforça a ideia de capacitação dos gestores para compreensão do que é gestão de riscos, pois,

[...] Sem compreender o que é gestão de riscos, não há como implementar ações efetivas estratégicas. Precisam saber o que é gestão de riscos. Formação é o número um (01) [...].

Já, o respondente R2 e o entrevistado R 5 acrescentam, concordando que o meio para viabilizar a implantação de uma metodologia de gerenciamento de riscos é o estabelecimento de normativos esclarecedores dos riscos aos quais as suas funções estarão submetidas.

Na continuidade da entrevista, para respaldar a pergunta sobre a proposta de implantação de uma metodologia de gerenciamento de riscos na rotina da UFSC, os participantes são demandados ainda mais sobre obtenção de informações em relação à indicação de métodos e variáveis a serem consideradas em um possível sistema de proteção aos riscos.

Desta forma, verifica-se que os gestores compreendem que este é um trabalho a ser realizado de forma coletiva, participativa, com ampla divulgação e com a finalidade de orientação. Estas considerações ficam evidentes nas falas dos entrevistados R8, R1 e R9, respectivamente:

[...] é preciso dizer é que é um trabalho extremamente de forma coletiva, participativa e democrática, que acho que é importante porque todas as pessoas das unidades participam desse processo, dessa construção, [...] é preciso dizer que o levantamento do risco é a percepção individual da pessoa que está lá na ponta. [...] é um processo contínuo de melhoria permanente. [...], nesse sistema todo mundo vai entender quais são os riscos, quais são as responsabilidades individuais de cada um e apontando um risco toda a rede que está relacionada vai tomar ciência desse processo, acho que é muito mais fácil, muito mais rápido de agente atacar e fazer esse dimensionamento (Respondente R8).

[...] todo o teu processo aqui, na metodologia ela tem que ter ampla divulgação, e tem que saber que o teu trabalho aqui ao gestor é orientação. [...] esse aqui é um trabalho na área da orientação, o risco é orientação (Respondente R1).

[...] é uma coisa nova para incluir na gestão. [...] teria que fazer uma proposta de implementação, que seja uniforme para toda Universidade (Respondente R9).

Conforme já visto em Damodaran (2009), a gestão do risco é um trabalho de todos, das várias partes atuantes da instituição, sendo preciso pensar a existência de um grupo de gestão específico para os riscos, sem necessariamente liberar das responsabilidades os demais colaboradores.

Finalizando a entrevista, o gestor da R4, assina-la que, para a implantação de uma metodologia de gerenciamento de riscos na rotina da UFSC, é fundamental que se leve em conta as características do seu Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI).

Nota-se, assim, que a visão de R4 confere com o entendimento de Colombo (2013) sobre o tema, que aponta o PDI como um dos processos mais importantes da gestão acadêmica, representando o projeto institucional da Instituição de Ensino Superior, com foco no seu planejamento estratégico. Nesse sentido, o Gestor R4 complementa, afirmando ser imprescindível

[...] que os sistemas que são utilizados pela Universidade sejam feitos e voltados e implantados com base nas características do PDI. E aí eu vou ter riscos de não atingir o PDI. [...] a hora que eu conseguir implantar a gestão de risco: primeiro, toda a comunidade vai conhecer seu Plano de Desenvolvimento Institucional, segundo, as minhas ações vão ter que estar inseridas naquilo.[...] Em nenhum momento, existe um indicador de riscos na Universidade do que está acontecendo. Em nenhum momento tem um indicador nos sistemas, no CAGR ou em qualquer sistema da Universidade do que está acontecendo. É muito importante [...] discutir com os responsáveis pelos sistemas onde pode marcar os primeiros parâmetros de risco associados ao PDI. [...] Eu quero ter lá essa ação de extensão. Eu não quero discutir a qualidade, validade e a importância ou contribuição, eu quero discutir no PDI com quais pontos ela está associada. E aí eu começo a botar indicadores de risco.

Em resumo, de modo geral, do ponto de vista dos gestores respondentes, quanto à proposta para a implantação de uma metodologia de gerenciamento de riscos nas rotinas da UFSC, extrai-se o posicionamento geral de indefinição em relação a uma determinada metodologia. Contudo, opinam constituir-se em um trabalho a ser realizado de forma coletiva, participativa, com ampla divulgação, com finalidade de orientação e alinhado ao Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI.

A proposta para a implantação da gestão de riscos solicitada para o atendimento à IN CGU/MP Nº 001/2016 (BRASIL, 2016) deve ser reflexo da transformação dos riscos nas organizações públicas federais do poder executivo, proporcionando às suas unidades de controle interno um novo paradigma em relação ao modo como determinam os trabalhos a serem conduzidos por elas. Pois, segundo afirma R8, essa situação “decorre de uma ação de Estado, a partir do ano de 2016, que determina,

aos órgãos do Poder Executivo Federal, o incremento de políticas de gestão de riscos e controles internos”.

Com base na revisão da literatura exposta no capítulo 2 e nos resultados da pesquisa apresentados até aqui, ao longo do capítulo 4, e das considerações expostas, propõe-se um conjunto de ações para o aperfeiçoamento ou implantação da melhor, gestão de riscos²⁹ na UFSC, conforme segue:

- a) providenciar a criação de políticas e critérios para a gestão de riscos, especificando os princípios, objetivos organizacionais, diretrizes e competências e responsabilidades. Em outras palavras, há que se fazer uma declaração de intenções relacionadas à gestão de riscos por meio de um instrumento normativo interno;
- b) promover a adaptação da estrutura de gestão em relação aos princípios necessários para gerenciar os riscos (nível de risco que a UFSC está disposta a aceitar, processos de identificação é análise dos riscos relevantes e as consequências);
- c) buscar o pleno alinhamento dos objetivos da gestão de riscos com os objetivos e estratégias da organização;
- d) garantir a integração nos processos organizacionais, isto é, fazer com que a gestão de riscos seja incorporada em todas as práticas e processos organizacionais. Neste contexto, seguindo-se o que sugerem Padilha (2011) e Padoveze e Bertolucci (2008), há que garantir, na UFSC, a existência de sistemas de informação sobre os riscos a que suas atividades estão submetidos, de modo que os gestores possam decidir a respeito deles e do modo mais eficaz e eficiente de administrá-los;
- e) proceder a alocação de recursos apropriados (pessoas, programas de treinamento, sistemas de gestão da informação), seja relativo à quantidade e qualidade deles;
- f) tratar da criação de um comitê gestor de riscos e controle para assessoramento de rotinas relativas à gestão de riscos na UFSC, seja para identificá-los e classificá-los, avaliá-los, mensurá-los, tratá-los e fazer o seu monitoramento;

²⁹ Fundamentado na Norma ABNT NBR ISO 31000:2009 e instrução normativa conjunta CGU/MP N° 001/2016

- g) Orientando-se em Glock (2013), é preciso encontrar meios para o aperfeiçoamento dos controles internos como mecanismo de prevenção, de modo a assegurar que tudo o que deve ser executado, registrado, decidido, promovido e informado, de fato, será feito tomando-se como referência a identificação, avaliação e o gerenciamento de riscos.
- h) implementar, manter, monitorar e revisar o processo de gestão de riscos, compatível com a missão da UFSC e seus objetivos estratégicos³⁰;
- i) Alinhar o PDI aos processos de gestão de riscos.

O diagnóstico da gestão de riscos na UFSC, e do seu nível de maturidade permitiram, assim, que fossem delineadas alternativas de ação para o seu aperfeiçoamento e, sobretudo, para a adoção de uma metodologia aderente às suas características. Resta à administração da UFSC ao assumir tal cenário, a elaboração de um plano de ação para a implantação e desenvolvimento de cada uma das alternativas, aqui, propostas. Constituindo-se esta, igualmente, em mais uma ação de fundamental importância para o sucesso da própria gestão de riscos na Instituição.

³⁰ Controles internos, Gestão de Riscos e Governança no âmbito do Poder Executivo Federal. IN MP /CGU N° 01/2016 - Apresentação Rodrigo Fontenelle de Araújo Miranda, CGAP, CRMA,CCSA. Disponível em: <http://www.planejamento.gov.br/assuntos/empresas-estatais/palestras-e-apresentacoes/1-instrucao-normativa-conjunta-cgu-mp-001-2016.pdf>

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS E SUGESTÕES

A partir do estudo realizado com a presente pesquisa, considera-se que o objetivo principal de verificar **qual é o nível de maturidade do gerenciamento de riscos na Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC, de acordo com a Instrução Normativa Conjunta CGU/MP Nº 001/2016** foi alcançado, uma vez que foi possível descrever as atribuições e ações de auditoria da AUDIN, avaliar o funcionamento dos controles internos da unidade, considerando-se os fatores de avaliação da gestão de riscos, identificar o nível de maturidade da gestão de riscos na Instituição (UFSC) e propor ações para a implantação da gestão de riscos na UFSC, de acordo com a Instrução Normativa Conjunta CGU/MP Nº 001/2016, com foco na sua unidade de controle interno (AUDIN/UFSC).

Para chegar ao cumprimento do objetivo geral, foram realizadas fases importantes ao processo, pautados nos quatro objetivos específicos, relacionados para o caminho lógico e estruturado da pesquisa. À vista disso, para atingir o objetivo específico (a), realizou-se pesquisa documental e entrevista com servidor técnico administrativo (P8) atuante na AUDIN acerca do papel da unidade para contribuir com a análise da pesquisa, e proporcionar a fundamentação teórica. Em consequência, as fontes primárias confirmaram a presença dos elementos de riscos incorporados às atribuições e ações de auditoria da AUDIN da UFSC.

O segundo objetivo específico foi norteador da pesquisa de estudo de caso, contribuindo para avaliar o funcionamento dos controles internos da unidade, considerando-se os fatores de avaliação da gestão de riscos. A aplicação do questionário estruturado (Apêndice A) para o alcance deste objetivo permitiu identificar que a predominância das exigências para o funcionamento dos controles internos das áreas são aplicadas em sua maioria, com exceção do fator avaliação de riscos. Pois, há indicativo de que, para esse fator, as exigências são pouco aplicadas quando relacionadas a suficiência de formalidades, indicação de processos críticos e análise de riscos associados às metas e objetivos operacionais. Ao final, obteve-se o retrato das condições estruturais de funcionamento dos controles internos da unidade, considerando-se os fatores de avaliação da gestão de riscos.

Na sequência, atendendo ao terceiro objetivo específico, chegou-se ao foco principal da investigação que se debruça em identificar o nível de maturidade da gestão de riscos, conforme a realidade da Instituição. Nesta etapa, com o apoio da teoria investigada na pesquisa, foi possível identificar em que medida ou estágio a UFSC e sua administração gerenciam os riscos. Para alcançar o objetivo específico (c), utilizou-se,

como instrumento de coleta de dados, o questionário estruturado adaptado (Apêndice B), porém ressaltando-se, também, o importante suporte extraído das respostas do roteiro de entrevistas com os gestores da Instituição (Apêndice D). Conclui-se, neste tópico, que, por meio do diagnóstico da maturidade da gestão de riscos foi possível determinar a filosofia do gerenciamento de riscos atual e suas implicações na administração das operações, marcando o nível de risco em que esta opera, influenciando a sua gestão de riscos e seus controles internos.

Finalmente, com o suporte dos objetivos (a), (b), (c) alcançados, foi possível propor um conjunto de ações para a implantação da gestão de riscos na UFSC, de acordo com a Instrução Normativa Conjunta CGU/MP N° 001/2016, com foco na sua unidade de controle interno (AUDIN/UFSC). Neste caso, foi atingindo o objetivo específico (d). Para atender a este objetivo, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com os sujeitos de pesquisa (Apêndice C), com questões elaboradas a partir das investigações alcançadas nos objetivos específicos (a), (b) e (c). Com o objetivo de somar esforços para se alcançar o objetivo (d), as entrevistas permitiram ao pesquisador o aprofundamento do estudo de caso em pauta.

Apoiado nas respostas dos entrevistados, é possível afirmar que, para além dos argumentos já apresentados, a proposta de um plano de ações para a implantação da gestão de riscos na Instituição deve ser um trabalho a ser realizado de forma coletiva, participativa, com ampla divulgação, com finalidade de orientação e alinhado ao Plano de Desenvolvimento Institucional – (PDI).

Partindo da realidade investigada, o que se propõe é um conjunto de ações para a implantação da gestão de riscos na UFSC, ao se recomendar, de forma estruturante, a criação de políticas e critérios para gerir os riscos, especificando-se os princípios, objetivos, diretrizes, competências e responsabilidades relacionadas à gestão de riscos por meio de um instrumento legal interno à Instituição. Igualmente, indica-se que a gestão de riscos seja incorporada em todas as práticas e processos organizacionais, além de se sugerir a criação de um Comitê Gestor de Riscos e Controle para assessoramento de rotinas relativas à gestão de riscos.

Diante do exposto, no esforço de se responder à pergunta de pesquisa formulada para esta pesquisa, isto é, Qual é o nível de maturidade do gerenciamento de riscos na Universidade Federal de Santa Catarina, de acordo com a Instrução Normativa Conjunta CGU/MP N° 001/2016?, conclui-se que, quanto à identificação do nível de maturidade da gestão de riscos na UFSC, o diagnóstico feito revela forte tendência para o grau ingênuo, o que significa que a Instituição não possui abordagem formal

desenvolvida para a sua gestão de riscos. Portanto, a ocorrência do grau de maturidade de risco ingênuo, na Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC, indica, que os riscos não são analisados pela Instituição regularmente, nem tampouco são relatados riscos para os órgãos superiores. Esse resultado, levantado quantitativamente, por meio do diagnóstico feito a partir da aplicação do questionário Avaliação do Nível de Maturidade no Gerenciamento de riscos (Apêndice B), tanto entre os gestores diretamente envolvidos no gerenciamento de riscos, quanto dos servidores que integram a Unidade de Controle Interno AUDIN da UFSC.

Repisa-se que, do pondo de vista qualitativo, às entrevistas (Apêndice D) feitas junto aos gestores da UFSC diretamente envolvidos no gerenciamento de riscos tornaram possível também identificar em que medida ou estágio (ingênuo, consciente, definido, gerenciado ou habilitado) a organização e sua administração gerenciam os riscos. Extrai-se, qualitativamente, que, na visão da maioria, o grau de maturidade de risco em suas áreas é fixada como consciente, o que não altera o resultado da conclusão da pergunta de pesquisa, uma vez que os índices apurados quantitativamente tendem ao grau consciente. Todavia, qualitativamente ou quantitativamente, os resultados convergem para a mesma posição, de que a avaliação da maturidade de riscos nas áreas investigadas é dispersa, resultando em uma gestão de riscos fraca. Logo, conclui-se, também, não ser possível determinar se os riscos organizacionais estão sendo gerenciados dentro de um nível aceitável.

Contudo, percebe-se igualmente que, na UFSC, há espaço para o aprofundamento de estudos sobre o fenômeno em foco, fazendo, assim que se possam aperfeiçoar as ações de controle interno e o gerenciamento de riscos.

Sugerem-se, por conseguinte, novas pesquisas sobre o assunto, que poderão contribuir para o aperfeiçoamento das ações de controle interno e gerenciamento de riscos à UFSC, ou mesmo de outras organizações públicas brasileiras.

Entre as possibilidades de pesquisa, sugere-se o desenvolvimento do mesmo estudo em grupos de diferentes universidades públicas, considerando-se as diferentes classificações estabelecidas por um sistema reconhecido de ranking ou de avaliação externa. A mesma investigação pode ser feita levando-se em conta universidades privadas.

Outro estudo a ser feito refere-se a obter à perspectiva dos órgãos externos de controle (como TCU e CGU) sobre limites e possibilidades das universidades federais brasileiras no gerenciamento de riscos.

Ainda, para a continuação da presente pesquisa, indica-se, inicialmente, um estudo que trate de formular um plano para se colocar

em prática as ações aqui propostas. Por fim, a realização de uma pesquisa que trate de formular uma metodologia de gerenciamento de riscos voltado às características da IES será de grande valia à gestão universitária de modo geral.

REFERÊNCIAS

- ABNT. Associação Brasileira de Normas Técnicas. ABNT NBR ISO 31000. **Gestão de riscos** – princípios e diretrizes, 2009. Disponível em: <<https://gestravp.files.wordpress.com/2013/06/iso31000-geste3a3o-de-riscos.pdf>>. Acesso em: 09 set. 2016.
- AGUIAR, Ubiratan Diniz de. *et al.* **A administração Pública sob a perspectiva do controle externo**. Belo Horizonte: Fórum, 2011.
- ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão. A gestão estratégica de pessoas. In: FLEURY, Maria Tereza Lema (Org.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Gene, 2002.
- ALMEIDA, Mário de Souza. **Elaboração de projetos, TCC, dissertação e tese: uma abordagem simples, prática e objetiva**. São Paulo: Atlas, 2011.
- ALMEIDA, Marcelo Cavalcanti. **Auditoria: um curso moderno e completo**. São Paulo: Atlas, 2003.
- ALENCAR, Jose de. **Administração pública e compromisso com o futuro**. Disponível em: <<http://www.portaldomarcossantos.com.br/2013/01/17/junior-brasil-administracao-publica-e-compromisso-com-o-futuro/>>. Acesso em: 23 jun. 2016.
- BARBOSA, Ana Maria Ribeiro. **Sistema de gestão de risco: análise dos fatores estratégicos para delimitação de um sistema de gestão de risco na ótica de analistas de risco e docentes**. 2012. 105 fls. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Pernambuco, Ciências Contábeis, 2012. Disponível em: <<https://www.ufpe.br/ppgcontabeis/images/documentos/Dissertacoes/an%20maria.pdf>>. Acesso em: 20 ago. 2016.
- BERGUE, Sandro Trescastro. **Modelos de gestão em organizações públicas: teorias e tecnologias gerenciais para a análise e transformação organizacional**. Caxias do Sul, RS: Educus, 2011.
- BARROS, Neto, João Pinheiro de. **Administração de organizações complexas: liderando e simplificando a gestão para criar valor e maximizar resultados**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2009.
- BRASIL. **Acórdão 0821- 10/14** – Plenário, Processo TC 018.270/2013-1, Natureza: Relatório de Auditoria. Disponível em:

<www.tcu.gov.br/Consultas/.../AC_0821_10_14_P.doc>. Acesso em: 20 set. 2016.

_____. **CNPQ:** Tabela de áreas de conhecimento do CNPQ. Disponível em: <<http://cnpq.br>>. Acesso em: 10 jan. 2017.

_____. **MEC/INEP:** Tabela Resumo. Estatísticas Gerais da Educação Superior – Brasil – 2014. Disponível em: <<http://www.ufrgs.br/sead/documentos/censo-de-educacao-superior-2014>>. Acesso em: 25 out. 2016.

_____. Presidência da República. **Decreto nº 5.773, de 9 de maio de 2006.** Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5773.htm>. Acesso em: 22 set. 2016.

_____. Presidência da República . **Decreto nº 3.591, de 6 de setembro de 2000.** Disponível em : <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/D3591.htm> Acesso em 22 fev. 2017.

_____. Presidência da República. **Decreto nº 4.440, de 25 de outubro de 2002.** Disponível em: <<http://www4.planalto.gov.br/legislacao/portal-legis/legislacao-1/decretos1/2002-decretos>>. Acesso em: 22 fev. 2017.

_____. Controladoria Regional da União no Estado de Santa Catarina. **Relatório de Auditoria Anual de Contas nº 201407315**, processo 23080.011365/2014-26. Exercício 2013. Disponível em: <<http://sistemas.cgu.gov.br/relats/uploads/RA201407315.pdf>>. Acesso em: 20 set. 2016.

_____. Presidência da República. **Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004.** Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2004/Lei/L10.861.htm>. Acesso em: 22 set. 2016.

_____. **Lei nº 3.849, de 18 de dezembro de 1960.** DF: Presidência da República, 2016. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/1950-1969/L3849.htm>. Acesso em: 09 set. 2016.

_____. **Instrução Normativa nº 24 de 17 de novembro de 2015.** Dispõe sobre o Plano Anual de Auditoria Interna (PAINT), os trabalhos de auditoria realizados pelas unidades de auditoria interna e o Relatório Anual de Atividades da Auditoria Interna (RAINT) e dá outras providências. Disponível em:

<http://www.cgu.gov.br/sobre/legislacao/arquivos/instrucoes-normativas/in_cgu_24_2015.pdf>. Acesso em: 15 maio 2016.

_____. **Instrução Normativa Conjunta CGU/MP Nº 001, de 10 de maio de 2016.** Dispõe sobre controles internos, gestão de riscos e governança no âmbito do Poder Executivo federal. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão/Controladoria Geral da União: DF, 2016. Disponível em: <<https://www.editoraroncarati.com.br/v2/Diario-Oficial/Diario-Oficial/INSTRUCAO-NORMATIVA-CONJUNTA-CGU-MP-N%C2%BA-001-DE-10-05-2016.html>>. Acesso em: 15 ago. 2016.

_____. **Instrução Normativa – TCU Nº 63, de 1º de setembro de 2010.** Disponível em: <<https://contas.tcu.gov.br/juris/Web/Juris/ConsultarTextual2/Normativos.faces>>; Acesso em 14 fev.2017.

_____. **Decisão Normativa - TCU Nº 134, de 4 de dezembro de 2013.** Disponível em: <<https://contas.tcu.gov.br/juris/Web/Juris/ConsultarTextual2/Normativos.faces>>. Acesso em: 06 julho 2016.

_____. **Portaria - TCU Nº 90, de 16 de abril de 2014.** Disponível em: <<https://contas.tcu.gov.br/juris/Web/Juris/ConsultarTextual2/Normativos.faces;jsessionid=AgwJF-pbfLzQ-ToXap8dDCKm.host1a21:juris>>. Acesso em 06 julho 2014.

BERNSTEIN, Peter L. **Desafio aos deuses:** a fascinante história do risco. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

BROTTI, Maria Gorete. *et al.* **A gestão universitária em debate.** Florianópolis: Insular, 2000. (Coleção Teses).

CHAUÍ, Marilena. A universidade pública sob nova perspectiva. **Revista Brasileira de Educação.** São Paulo, n. 24, p.5-15, 2003.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino; SILVA, Roberto da. **Metodologia científica.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

CGU. Relatório de Auditoria Anual de Contas da Universidade Federal de Santa Catarina – exercício 2013. Florianópolis, 2014.

CICCO, Francisco de. Auditoria Baseada em Riscos. **Como implementar a ABR nas organizações:** uma abordagem Inovadora. São Paulo: Risk Tecnologia, 2007.

- COLOMBO, Sonia Simões *et al.* **Gestão universitária: os caminhos para a excelência.** Porto Alegre: Penso, 2013.
- COOK, John. Winkle, Gary. **Auditoria: filosofia e técnica.** São Paulo: Sáraiva, 1976.
- DA SILVA, Celso Fraga. **Accountability e controle social.** Anais... 8º Congresso Nacional de Administração Pública: Desafios e Soluções. INA, Nov. 2011.
- DAMODARAN, Asvath. **Gestão estratégica do risco: uma referência para a tomada de riscos empresariais.** Porto Alegre: Bookman, 2009.
- DENHARDT, Robert. B. **Teorias da administração pública.** São Paulo: Cengage Learning, 2012.
- DENZIN, Norman; LINCOLN, Yvonna. **O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens.** Porto Alegre: Artmed, 2006.
- DIAS, Sergio Vidal dos Santos. **Manual de controles internos: desenvolvimento e implantação, exemplos e processos organizacionais.** São Paulo: Atlas, 2010.
- DESLANDES, Suely Ferreira *et al.* **Pesquisa Social: teoria, método e criatividade.** 28. Ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2009.
- ESCRIVÃO FILHO, Edmundo; PERUSSI FILHO, Sergio. **Teorias de administração: introdução ao estudo do trabalho do administrador.** São Paulo: Saraiva, 2010.
- ETIZIONI, Amitai. **Análise comparativa de organizações complexas: Sobre o poder, e engajamento e seus correlatos.** Rio de Janeiro: Zahar; São Paulo: Universidade de São Paulo, 1974.
- _____. **Organizações complexas: estudo das organizações em face dos problemas sociais.** São Paulo, Atlas, 1973.
- FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Novo dicionário Aurélio da língua portuguesa.** Curitiba: Positivo, 2009.
- FERREIRA, Marco Aurélio Marques; EMMENDOERFER, Magnus Luiz; GAVA, Rodrigo. **Administração Pública, Gestão Social e Economia Solidária: avanços e desafios.** Viçosa, MG: Suprema, 2010.
- FISCHER, Rubinei Huttner. **Gestão de riscos: proposições para o Ministério Público de Santa Catarina.** Trabalho de Conclusão de Curso

(Curso de especialização em Gestão Pública) – Fundação Escola de Governo ENA – SC, Florianópolis, 2014.

GLOCK, José Osvaldo. **Guia para a Implementação do Sistema de Controle Interno na Administração Pública**. Curitiba: Juruá, 2013.

GRILO, Antonio Niccoló. **Gestão de pessoas: princípios que mudam a administração universitária**. Florianópolis: [s.n.], 2001

HEIDEMANN, Francisco G; SALM, José Francisco. **Políticas públicas e desenvolvimento: bases epistemológicas e modelos de análise**. Brasília: Universidade de Brasília, 2009.

KOHAMA, Helio. **Contabilidade pública: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2014.

KÖCHE, José Carlos. **Fundamentos de metodologia científica: teoria da ciência e iniciação à pesquisa**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2013.

KOCHI, Patricia Yuri. **Oportunidade de Aplicação de Matriz de Riscos no Planejamento de Auditorias na Secretaria Federal de Controle Interno (SFC)**. 2011. 39 p. Curso de Especialização em Auditoria e Controle Governamental. Tribunal de Contas da União (TCU), Controladoria-Geral da União (CGU). Disponível em <<http://docplayer.com.br/10403318-Oportunidade-de-aplicacao-de-matriz-de-riscos-no-planejamento-de-auditorias-na-secretaria-federal-de-controle-interno-sfc.html>>. Acesso em: 17 ago. 2016.

MORIN, Edgar. **Ciência com consciência**. 5ª ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2001.

MARTINS, Fernando Rodrigues. **Controle do patrimônio público: comentários à Lei de improbidade administrativa**. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2010.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à Administração**. 5ª ed. São Paulo: Editora Atlas, 2000.

MELO, Pedro Antônio de; COLOSSI, Nelson. **Cenários da Gestão Universitária Na Contemporaneidade**. Florianópolis: Insular, 2004.

MENEGASSO, Maria Ester. *et al.* A proposta do Novo Serviço Público e a Ação Comunitária: um Estudo de Caso. In: **Encontro de Administração Pública e Governança**. EnAPG, p. 1-16. 2006. São Paulo. Disponível em: <

http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnAPG/enapg_2006/2006_ENAPG267.pdf>. Acesso em: 25 nov. 2016

MARCELINO, Gileno Fernandes. **Gestão Estratégica de Universidade**. Brasília: Universidade de Brasília, Faculdade de Administração, Contabilidade, Economia, Ciência da Informação e Documentação, 2004.

NECKEL, Roselane; KÜCHLER, Alita Diana Corrêa. **UFSC 50 anos: trajetórias e desafios**. Florianópolis: UFSC, 2010.

OLIVEIRA JUNIOR, Antonio José Saraiva de. *et al.* Metodologia de auditoria com foco em processo e risco. **Revista do TCU**. Brasília, ano 47, V. 1, N.132, p. 29. Janeiro/Abril 2015.

PADILHA, Fabiano Bittencourt. **O controle interno como ferramenta de gestão: um estudo de caso em uma empresa de serviços**. 2011. 56 fls. Monografia (Especialização em Controladoria e Gestão Empresarial) – Curso de Pós-Graduação em Controladoria e Gestão Empresarial, Unijuí. Ijuí: Unijuí, 2011.

PADOVEZE, Clovis Luis; BERTOLUCCI, Ricardo Galinare. **Gerenciamento do risco corporativo em controladoria: Enterprise Risk Management (ERM)**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

PAXSON, D.; WOOD, D. **The Blackwell encyclopedic dictionary of finance**. Oxford: Blackwell Publishers Ltd., 1998.

PEREIRA, Marcos Augusto Assi. **Controles Internos e Cultura Organizacional: como consolidar a confiança na gestão dos negócios**. São Paulo: Saint Paul Editora, 2009.

POLIZEL, Caio; STEINBERG, Herbert. **Governança corporativa na educação superior: casos práticos de instituições privadas (com e sem fins lucrativos)**. São Paulo: Saraiva, 2013.

QSP. Centro de Qualidade, Segurança e Produtividade. **Avaliação do Grau de Maturidade da Gestão de Riscos**. São Paulo: QSP, 2012. Disponível em: <. <http://www.iso31000qsp.org/2012/11/como-avaliar-e-testar-maturidade-da.html>>. Acesso em: 28 set. 2016

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso**. São Paulo: Atlas, 2013.

RUPPENTHAL, Janis Elisa. **Gerenciamento de riscos**. Santa Maria: Universidade Federal de Santa Maria, Colégio Técnico Industrial de Santa Maria; Rede e-Tec Brasil, 2013. Disponível em: <http://estudio01.proj.ufsm.br/cadernos_seguranca/sexta_etapa/gerenciamento_riscos.pdf>. Acesso em: 09 set. 2016.

SANTOS, Boaventura de Souza. **A Universidade do Século XXI: Para uma reforma democrática e emancipatória da Universidade**. 3. Ed. São Paulo: Cortez, 2011.

SEDREZ, Célia de Souza; FERNANDES, Francisco Carlos. Gestão de Riscos nas Universidades e Centros Universitários do Estado de Santa Catarina. **Revista GUAL**, Florianópolis, Edição Especial 2011, p. 70-93. Disponível em: <[file:///C:/Users/User/Downloads/24829-80947-2-PB%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/User/Downloads/24829-80947-2-PB%20(2).pdf)>. Acesso em: 15 mai. 2016.

SIAYOR, Anne D. Risk management and internal control systems in the financial sector of the Norwegian economy: a case study of the DnB NOR ASA. 73 fls. Dissertaimp (Mestrado) – Thomso Wriorsity Business School, University of Thomso. Thomso (Noruega): 2010. Disponível em: <<https://core.ac.uk/download/pdf/19639033.pdf>>. Acesso em 20 dez 2016.

SOUZA, Kleberon; BRASIL, Franklin. Gestão de riscos na administração pública. **Material didático...** Curso de capacitação em gestão de riscos, Blumenau: IFC, 2016.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 2015.

UFSC. **Relatório de gestão**: exercício de 2012. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2012. Disponível em: <<http://dpgi.proplan.ufsc.br/files/2013/02/Relatorio-de-Gestao-20121.pdf>>. Acesso em: 06 jul. 2016.

_____, **Relatório de gestão**: exercício de 2013. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2013. Disponível em: <<http://dpgi.proplan.ufsc.br/files/2013/02/Relat%C3%B3rio-de-Gest%C3%A3o-2013.pdf>>. Acesso em: 06 jul. 2016.

_____. **Relatório de gestão**: exercício de 2014. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2014. Disponível em: <<http://dpgi.proplan.ufsc.br/files/2015/04/Relat%C3%B3rio-de-Gest%C3%A3o-2014.pdf>>. Acesso em: 6 jul. 2016.

_____. **Relatório de Gestão:** exercício 2015. Florianópolis: UFSC/PROPLAN, 2015. Disponível em: <<http://dpqi.seplan.ufsc.br/files/2016/04/Relat%C3%B3rio-de-Gest%C3%A3o-2015.pdf>>. Acesso em: 20 ago. 2016.

_____. **A UFSC:** Informações sobre a estrutura da UFSC. Florianópolis: UFSC, 2016a. Disponível em: <<http://estrutura.ufsc.br/>>. Acesso em: 19 jun. 2016.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** São Paulo: Atlas, 2013.

APÊNDICES

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO “APLICAÇÃO DE METODOLOGIA AUDITORIA BASEADA EM RISCO (ABR) NA UFSC”

Questionário Adaptado do TCU (Fatores do Coso I)

Primeira parte: perfil do respondente

- 1) Qual é a idade?
- 2) Há quanto tempo atua na UFSC como efetivo?
- 3) Há quanto tempo atua na função atual, na UFSC?
- 4) Qual é o seu grau de escolaridade?
- 5) Qual é a sua formação em nível de graduação?

Segunda parte: Instruções de Preenchimento do questionário

Antes de iniciar o preenchimento do questionário, é importante saber:

1) Este questionário apresenta 18 questões de múltipla escolha, com 4 opções de resposta cada uma. Para cada questão deverá ser escolhida e assinalada com um “X” uma única resposta. Todas as questões deverão ser respondidas.

2) Nas 18 afirmativas, o participante deverá responder, sob seu ponto de vista, se na sua área, ele:

- Concorda Totalmente: a afirmativa é totalmente aplicada.
- Concorda Parcialmente: a afirmativa é aplicada em sua maioria.
- Não concorda, parcialmente: a afirmativa é aplicada apenas em sua minoria.
- Não concorda, em sua totalidade: a afirmativa não é aplicada.

3) As respostas serão avaliadas de acordo com a escala de valores referenciada:

- (0) Concorda totalmente: a afirmativa é totalmente aplicada
- (1) Concorda parcialmente: a afirmativa é aplicada em sua maioria
- (2) Não concorda, parcialmente: a afirmativa é aplicada apenas em sua minoria.
- (3) Não concorda, em sua totalidade: a afirmativa não é aplicada.

4) Destaca-se a importância de se responder as questões de forma fidedigna, pois as informações geradas auxiliarão o planejamento da AUDIN-UFSC, além de possibilitar melhorias de controle nas áreas. Ainda, observe, ao final do documento, um glossário de orientação.

5) As afirmativas estão subdivididas em 5 blocos de temas relacionados ao ciclo de controles na gestão, que são:

- **Ambiente de controle:** verifica se o ambiente de trabalho possui procedimentos definidos, instruções claras, padronização, atribuições e meios para assegurar o alcance dos objetivos, de forma efetiva;
- **Avaliação de Risco:** verifica se é realizada a gestão de riscos, de que forma, e se existe uma cultura no ambiente de trabalho a esse respeito;
- **Procedimentos de Controle:** verifica se há procedimentos na aplicação de controles das atividades da área;
- **Informação e Comunicação:** verifica o tratamento dado às informações e a eficácia da comunicação na área;
- **Monitoramento:** verifica se existe uma avaliação periódica da própria área em relação a seus controles instituídos.

Terceira parte: **Questionário de Aferição de Riscos**

Área Avaliada:				
Fatores a serem Avaliados	Avaliação			
Ambiente De Controle	Concordo Totalmente	Concordo Parcialmente	Discordo parcialmente	Discordo em sua Totalidade
1. Os mecanismos gerais de controle instituídos pela área são percebidos por todos os servidores e funcionários nos diversos níveis de sua estrutura.				
2. Os procedimentos e as instruções operacionais são padronizados e estão formalizados na sua área.				
3. Há mecanismos que garantem ou incentivam a participação dos servidores dos diversos níveis da estrutura da sua área na elaboração dos procedimentos das instruções operacionais.				
4. As delegações de autoridade e competência são acompanhadas de definições claras das responsabilidades na sua área.				
5. Existe adequada segregação de funções nos processos e atividades de competência da sua área.				
6. Os controles internos adotados contribuem para a consecução dos resultados planejados pela sua área.				
Avaliação de Risco				
7. Os objetivos e metas da área estão formalizados.				
8. Há Clara identificação dos processos críticos para a consecução dos objetivos e metas da área.				

9. É prática da área o diagnóstico dos riscos (de origem interna ou externa) envolvidos nos seus processos estratégicos, bem como a identificação da probabilidade de ocorrência desses riscos e a consequente adoção de medidas para mitigá-los.				
10. Os riscos identificados são mensurados e classificados de modo a serem tratados em uma escala de prioridades e a gerar informações úteis á tomada de decisão.				
Procedimentos de Controle				
11. Existem políticas e ações, de natureza preventiva ou de detecção, para diminuir os riscos e alcançar os objetivos da área, claramente estabelecidas.				
12. As atividades de controle adotadas pela área são apropriadas, funcionam consistentemente e possuem custo apropriado ao nível de benefícios que possam resultar de sua aplicação.				
Informação e Comunicação				
13. A informação relevante para área é devidamente identificada, documentada, armazenada e comunicada tempestivamente aos interessados.				
14. As informações consideradas relevantes pela área são dotadas de qualidade suficiente para permitir ao pessoal da área tomar as decisões apropriadas.				
15. A comunicação das informações perpassa todos os níveis hierárquicos da área, em todas as direções, por todos os seus componentes e por toda a sua estrutura.				
Monitoramento				

16. O sistema de controles internos da área é constantemente monitorado para avaliar sua validade e qualidade ao longo do tempo.				
17. O sistema de controles internos da área tem sido considerado adequado e efetivo pelas avaliações realizadas.				
18. O sistema de controles internos da área tem contribuído para a melhoria de seu desempenho.				

Fonte: questionário adaptado do TCU e estruturado a partir do Curso Metodologia de Auditoria Baseada em Riscos desenvolvido pela Universidade Federal do ABC – UFABC, 2016.

APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO – AVALIAÇÃO DO NÍVEL DE MATURIDADE NO GERENCIAMENTO DE RISCOS

Primeira parte: perfil do respondente

- 1) Qual é a idade?
- 2) Há quanto tempo atua na UFSC como efetivo?
- 3) Há quanto tempo atua na função atual, na UFSC?
- 4) Qual é o seu grau de escolaridade?
- 5) Qual é a sua formação em nível de graduação?

Segunda parte: Instruções de Preenchimento do questionário

Antes de iniciar o preenchimento do questionário, é importante saber:

1) Este questionário apresenta 15 questões, para o qual deverá ser alocada uma nota para cada questão. A escolha deverá ser na forma cardinal de 1 a 5. Todas as questões deverão ser respondidas.

2) Nas 15 questões, você deverá pontuar, sob seu ponto de vista, de acordo com a escala de notas:

- a) (1) = Nenhuma abordagem formal desenvolvida para a gestão de riscos;
- b) (2) = Abordagem para a gestão de riscos dispersa;
- c) (3) = Estratégia e políticas implementadas e comunicadas. Apetite por riscos definido;
- d) (4) = Abordagem corporativa para a gestão de riscos desenvolvida e comunicada;
- e) (5) = Gestão de riscos e controle internos totalmente incorporados às operações.

3) No ordenamento da proposta de pesquisa, são apresentadas questões para identificar em que medida a organização e sua administração gerenciam riscos. O referido instrumento de coleta foi adaptado e os resultados possíveis com as descrições das características evidenciadas são definidos conforme quadro a seguir:

Estágio	Grau de Maturidade de Riscos	Descrição das características evidenciadas
1	Ingênuo	A Instituição não possui nenhuma abordagem formal desenvolvida para a Gestão de Riscos.
2	Consciente	A instituição possui abordagem para a Gestão de Riscos dispersa em “silos”.

3	Definido	A instituição possui estratégia e políticas implementadas e comunicadas. Apetite por riscos definido.
4	Gerenciado	A instituição possui abordagem corporativa para Gestão de Riscos desenvolvida e comunicada.
5	Habilitado	A instituição possui gestão de Riscos e controles internos totalmente incorporados às operações.

Fonte: Adaptado de QSP (2016); ABNT (2009)..

4) Destaca-se a importância de se responder as questões de forma fidedigna, pois as informações geradas auxiliarão o planejamento da AUDIN-UFSC, além de possibilitar melhorias de controle nas áreas.

Terceira parte: questionário Avaliação do Grau de Maturidade da Gestão de Riscos na Universidade Federal de Santa Catarina.

Questões/Processos	Grau de Maturidade de 1 a 5 (Nota 1 para o menor grau e 5 para o grau máximo)
1. Os objetivos da organização estão definidos?	
2. A direção foi treinada para compreender os riscos e sua responsabilidade por eles?	
3. Foi definido um sistema de pontuação para avaliar os riscos?	
4. O apetite por riscos da organização foi definido em termos de um sistema de pontuação?	
5. Foram definidos processos para determinar riscos. Esses processos são seguidos?	
6. Todos os riscos foram compilados em uma lista. Os riscos foram alocados a cargos específicos?	
7. Todos os riscos foram avaliados de acordo com um sistema de pontuação?	
8. As respostas aos riscos foram selecionadas e implementadas?	
9. A direção estabeleceu controles para monitorar a operação adequada dos controles-chave?	
10. Os riscos são analisados criticamente pela organização de forma regular?	

11. A administração relata os riscos para os diretores quando as respostas não reduzem tais riscos a um nível aceitável?	
12. Todos os novos projetos significativos são avaliados rotineiramente quanto a riscos?	
13. A responsabilidade pela determinação, avaliação e manejo dos riscos está incluída nas descrições dos cargos?	
14. Os diretores dão garantia da eficácia de sua gestão de riscos?	
15. Os diretores são avaliados quanto ao seu desempenho no gerenciamento de riscos?	

Fonte: Adaptado de QSP (2016)³¹; ABNT (2009).

Glossário para responder ao questionário: Avaliação do Grau de Maturidade da Gestão de Riscos na Universidade Federal de Santa Catarina.

Gestão de riscos: atividades coordenadas para dirigir e controlar uma organização no que se refere ao risco.
Apetite por risco: nível de risco considerado aceitável pela alta administração.
Nível de risco: magnitude de um risco em termos de consequências e probabilidade.
Risco: efeito da incerteza nos objetivos.
Avaliação de riscos: processo de comparar os resultados da análise de riscos com os critérios para determinar se o risco é aceitável ou tolerável.
Respostas a riscos: Meio através dos quais uma organização decide gerenciar cada risco.
Controle-Chave: os controles estratégicos principais da organização
Maturidade de Riscos: Grau de adoção e aplicação, por parte da direção, de uma abordagem de gestão de riscos robusta, conforme planejada em toda organização, a fim de identificar, avaliar, decidir sobre respostas e relatar oportunidades e ameaças que afetam a consecução dos objetivos da organização.

Fonte: ABNT (2009); Fischer, 2014

³¹ O Centro da Qualidade, Segurança e Produtividade - QSP é uma associação técnico-científica voltada à capacitação de profissionais e ao apoio técnico a organizações nas áreas de Gestão de Riscos e temas relacionados. Disponível em: < <http://www.iso31000qsp.org/2012/11/como-avaliar-e-testar-maturidade-da.html>>. Acesso em: 28 set. 2016.

APÊNDICE C – ROTEIRO DE ENTREVISTA COM O AUDITOR-CHEFE DA AUDIN

- 1) Quais as competências e finalidades da AUDIN?
- 2) A forma de organização da AUDIN atende as demandas relacionadas às práticas sobre a gestão de riscos de acordo com a Instrução Normativa Conjunta CGU/MP nº **001/2016** ?

APÊNDICE D – ROTEIRO DE ENTREVISTA COM GESTORES DA UFSC

- 1) Qual é a sua visão sobre o funcionamento da unidade de controle no gerenciamento de riscos na UFSC?
- 2) Em que nível de maturidade em gerenciamento de riscos você percebe que a sua unidade se encontra?
- 3) O que você propõe para consolidação e/ou a implantação de uma metodologia de gerenciamento de riscos na rotina da UFSC?

APÊNDICE E – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO - TCLE

Sou Ivan Almeida de Azevedo, mestrando do Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária - PPGAU da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Estou realizando uma pesquisa, sob a orientação da professora Dra. Alessandra de Linhares Jacobsen, cujo objetivo é pesquisar o nível de maturidade do gerenciamento de riscos na Universidade Federal de Santa Catarina, de acordo com a Instrução Normativa Conjunta CGU/MP Nº 001/2016, buscando contribuir para uma nova postura de atuação por parte da sua unidade de controle interno (AUDIN/UFSC).

Convido-o (a) a participar da etapa de coleta de dados. No caso de ter sido selecionado para a entrevista semiestruturada, registra-se que esta aborda perguntas relacionadas ao tema de pesquisa, que será gravada em áudio. No caso dos questionários, você terá à sua disposição, um conjunto de respostas, para escolher a que mais lhe convier. Na publicação dos resultados desta pesquisa, sua identidade será mantida no mais rigoroso sigilo, pois serão omitidas todas as informações que permitam identificá-lo(a).

Quaisquer dúvidas relativas à pesquisa poderão ser esclarecidas pelo pesquisador pelo e-mail ivan.azevedo@ufsc.br ou pela entidade responsável – PPGAU/ UFSC -, pelo telefone (48) 3721-6525.

A participação nesta pesquisa é voluntária e se você decidir não participar ou quiser desistir de continuar a qualquer momento, tem absoluta liberdade de fazê-lo. Mesmo não tendo benefícios diretos em participar, indiretamente você estará contribuindo para a compreensão do fenômeno estudado e para a produção de conhecimento científico.

Para que colabore com a pesquisa, precisamos de seu consentimento para a coleta de dados via questionário e/ou para a realização da entrevista e gravação em áudio bem como para a transcrição e utilização dos dados coletados para análise e publicação dos resultados.

Atenciosamente
Ivan Almeida de Azevedo

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido – TCLE

Por meio deste instrumento o (a) senhor(a) _____ após a leitura deste termo declara estar ciente dos procedimentos aos quais será submetido, não restando quaisquer dúvidas a respeito do que foi lido e explicado, firma seu consentimento livre e esclarecido, concordando em participar da pesquisa de mestrado que tem como objetivo Pesquisar o nível de maturidade do gerenciamento de riscos na Universidade Federal de Santa Catarina, de acordo com a Instrução Normativa Conjunta CGU/MP Nº 001/2016, buscando contribuir para uma nova postura de atuação por parte da sua unidade de controle interno (AUDIN/UFSC), realizada pelo mestrando Ivan Almeida de Azevedo, sob orientação da professora Dra. Alessandra de Linhares Jacobsen. Tem clareza de que a qualquer momento pode desistir de colaborar com a pesquisa, está ciente de que as informações fornecidas serão tratadas como confidenciais e declara ter recebido uma cópia deste termo de consentimento.

Data:

Assinatura do participante

APÊNDICE F – FATORES DE ANÁLISE

OBJETIVOS ESPECÍCOS	CATEGORIAS DE ANÁLISE	FATORES DE ANÁLISE
<p>Descrever as atribuições e atuação da auditoria da AUDIN.</p>	<p>Atribuições da AUDIN</p>	<p>- Finalidades básicas e Atividades específicas, segundo Instrução Normativa Conjunta CGU/MP Nº 001/2016 (BRASIL, 2016); - Atribuições da Equipe, Competências, finalidades e Organização, segundo Regimento Interno; e Ações de auditoria.</p>
<p>Caracterizar o funcionamento dos controles internos da unidade, considerando-se os fatores de avaliação da gestão de riscos</p>	<p>funcionamento dos controles internos da unidade</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ambiente de controle; • Avaliação de Risco; • Procedimentos de Controle; • Informação e Comunicação; - Monitoramento.

<p>Medir o nível de maturidade da gestão de riscos na Instituição (UFSC)</p>	<p>Nível de maturidade da gestão de riscos na Instituição (UFSC)</p>	<p>Os objetivos da organização estão definidos? A direção foi treinada para compreender os riscos e sua responsabilidade por eles? Foi definido um sistema de pontuação para avaliar os riscos? O apetite por riscos da organização foi definido em termos de um sistema de pontuação? Foram definidos processos para determinar riscos. Esses processos são seguidos? Todos os riscos foram compilados em uma lista. Os riscos foram alocados a cargos específicos? Todos os riscos foram avaliados de acordo com o sistema de pontuação definido? As respostas aos riscos foram selecionadas e implementadas? A direção estabeleceu controles para monitorar a operação adequada dos controles-chave? Os riscos são analisados criticamente pela organização de forma regular? A administração relata os riscos para os diretores quando as respostas não reduzem tais riscos a um nível aceitável? Todos os novos projetos significativos são avaliados</p>
--	--	---

		<p>rotineiramente quanto a riscos?</p> <p>A responsabilidade pela determinação, avaliação e manejo dos riscos está incluída nas descrições dos cargos?</p> <p>Os diretores dão garantia da eficácia de sua gestão de riscos?</p> <p>Os diretores são avaliados quanto ao seu desempenho no gerenciamento de riscos?</p>
<p>Propor ações para a implantação da metodologia da gestão de riscos na UFSC, de acordo com a Instrução Normativa Conjunta CGU/MP N° 001/2016, com foco na sua unidade de controle interno (AUDIN/UFSC)</p>	<p>ações para a implantação da metodologia da gestão de riscos na UFSC</p>	<p>Funcionamento e nível de maturidade em gerenciamento de riscos, e proposta de implantação de metodologia.</p>