

ANÁLISE DA APLICABILIDADE DO PLANO DE GERENCIAMENTO DE RISCO NAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR

**ANALYSIS OF THE APPLICABILITY OF THE RISK MANAGEMENT PLAN
IN HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS**

ANÁLISE DA APLICABILIDADE DO PLANO DE GERENCIAMENTO DE RISCO NAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR

ANALYSIS OF THE APPLICABILITY OF THE RISK MANAGEMENT PLAN IN HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS

Bruna Moreira dos Santos Caetano¹ • Silvio Luiz da Costa²
Lourival da Cruz Galvão Júnior³ • Lucrécio Fábio dos Santos⁴
Adriana Leônidas de Oliveira⁵

Data de recebimento: 16/08/2023

Data de aceite: 06/11/2023

¹ Mestra em Gestão e Desenvolvimento Regional. Universidade de Taubaté. Professora de Ensino Superior da Faculdade de Tecnologia de Taubaté.
E-mail: brunamoreira2501@gmail.com

⁴ Doutor em Biotecnologia Industrial pela EEL/USP. Professor Doutor do Departamento de Engenharia Química.
E-mail: professorlucrecio@usp.br

² Doutor em Educação pela FE-USP. Professor do Programa de Mestrado em Gestão e Desenvolvimento Regional da UNITAU.
E-mail: siluco@uol.com.br

⁵ Doutora em Psicologia pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. Professor assistente doutor da Universidade de Taubaté.
E-mail: adrianaleonidas@uol.com.br

³ Doutor em Ciências da Comunicação pela ECA/USP. Professor Assistente do Departamento de Comunicação Social da UNITAU. Professor do Programa de Mestrado em Gestão e Desenvolvimento Regional da UNITAU.
E-mail: galvao.junior@unitau.br

RESUMO

A gestão de risco é fundamental para qualquer segmento organizacional, pois os riscos se apresentam com características diferenciadas em função do ambiente de atuação e de suas próprias características operacionais. Dessa forma, sua aplicação visa analisar os riscos com o auxílio de ferramentas gerenciais, o que pode atenuar e antecipar os riscos que impactam os objetivos e missão institucional, bem como visa facilitar e tornar eficiente sua verificação. A identificação do risco, sua classificação, seu impacto e sua probabilidade de ocorrência são de grande importância e é possível fazê-lo conforme as diretrizes dispostas na NBR ISO 31000. Este artigo buscou compreender o conceito de gestão de risco nas instituições de ensino superior, especificamente na esfera pública, no intuito de verificar sua aplicabilidade e os resultados demonstrados por essas organizações. O estudo trata-se de uma pesquisa bibliográfica de revisão integrativa, em que se analisou a produção científica da gestão de risco em instituição de ensino superior, em periódicos online, na base de dados do Google Scholar, cuja amostra foi composta por oito publicações, entre os anos 2010 a 2021. Portanto, foi apresentado um aspecto de categoria dos periódicos e sua aplicabilidade nas instituições de ensino superior. Concluiu-se que para 80% das instituições presentes nos artigos analisados, o tema ainda é novo e com isso impõem barreiras e dificuldades na adesão da metodologia. Porém, foi possível observar pontos positivos, tais como o aumento de desempenho, governança das atividades, entre outros pontos que agregaram à instituição e que se tornaram fundamentais para a governança da alta administração.

Palavras-chave: Gestão de Risco. Instituições de ensino superior. Governança. Riscos.

ABSTRACT

Risk management is essential for any organizational segment, as risks have different characteristics depending on the operating environment and its own operating characteristics. Thus, its application aims to analyze the risks with the help of management tools, it can mitigate and anticipate the risks that impact the institutional objectives and mission, aiming to facilitate and make their verification efficient. The identification of risks, as well as their classification, impact and probability of occurrence are fundamental, and it is possible to do so according to the guidelines set out in NBR ISO 31000. This article sought to understand the concept of risk management in educational institutions higher, specifically in the public sphere, to verify its applicability and the results demonstrated by these organizations. The study is bibliographic research of integrative review, in which the scientific production of risk management in higher education institutions was analyzed, in online journals, in the Google Scholar database, whose sample consisted of eight publications, between 2010 and 2021. Therefore, an aspect of the category of periodicals and their applicability in higher education institutions was presented. It was concluded that for 80% of the institutions present in the researched articles, the theme is still new and, therefore, they impose barriers and difficulties in the adherence to the methodology. However, it was possible to observe positive points, such as the increase in performance, governance of activities, among other points that added to the institution and that became fundamental for the governance of senior management.

Keywords: Risk management. Higher education institutions. Governance. Scratches.

INTRODUÇÃO

Os riscos podem ser compreendidos como a possibilidade de perda e se encontram presentes em diferentes esferas da vida humana e são inerentes a qualquer atividade econômica. Vários agentes, incluindo as Instituições de Ensino Superior (IES), estão sujeitos a vários tipos de riscos, que podem ser gerados pela própria atividade ou provocados por acontecimentos externos. Ao longo dos últimos anos, os riscos nas IES têm levantado profunda inquietação e ganhado destaque no ambiente da gestão destas (Starr, 2012).

Dada a crescente relevância da gestão de risco, o tema ganhou destaque nas instituições, considerando-se os diversos riscos potenciais na obtenção dos objetivos das Escolas de Ensino Superior. A grande proposta da utilização da metodologia do gerenciamento de risco é garantir que as metas e os objetivos sejam alcançados de maneira eficaz, a fim de conduzir e mitigar os riscos existentes para o cumprimento da atividade fim da organização (Silva 2015).

O gerenciamento de riscos auxilia a alcançar as exigências básicas de um projeto, que consistem em planejar, identificar, analisar e controlar os riscos (PMBOK, 2017). Para Kerzner (2006), o gerenciamento de riscos direciona a organização a ter êxito ao executar seus projetos, com ganhos e valores,

por meio das ferramentas e técnicas que ajudam a monitorar e diminuir os prejuízos.

Ressalta-se que o gerenciamento de riscos pode ser considerado uma tarefa complexa, realizada, em sua grande maioria, com o auxílio de ferramentas de avaliação de risco e com o apoio de consultores especializados. No entanto, os processos de gestão e ferramentas de identificação dos riscos não são adaptados para as Instituições de Ensino. Ademais, as instituições são consideradas como entidades fechadas para os modelos de avaliação, se abstendo de analisar os riscos oriundos de relações entre organizações envolvidas no ambiente de valor da IES (Starr, 2012).

Diante dessa realidade, surge o questionamento de como as instituições de ensino superior aplicam essa metodologia, pois sabe-se que é necessário que as organizações tenham uma eficiência no gerenciamento dos seus projetos, com análise dos riscos que impeçam o cumprimento de sua missão institucional. Assim, seja qual for a organização: familiar, privada ou pública, as escolas de ensino educacional, do berçário à universidade, estão em busca de meios para se tornarem competitivas, e assim se diferenciarem no mercado econômico.

PMBOK (2017) reporta que a análise de risco é imprescindível, pois previnem riscos que possam surgir, diminuí-los ou eliminá-los por intermédio do reconhecimento, dos planos de ação, do monitoramento e do controle destes. Portanto, se o risco se materializar pode acarretar diversos prejuízos em relação à qualidade, tempo e custo. Sabe-se que o risco sempre envolve duas características: a incerteza - o risco pode ou não ocorrer, ou seja, não existem riscos com probabilidade de 100% - e perda - se o risco ocorrer pode resultar em consequências indesejáveis ou perdas (Pressman, 2009).

Em maio de 2016, a Controladoria-Geral da União (CGU) e o Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MP) publicaram a Instrução Normativa Conjunta MP/CGU Nº 01, que, por meio desta IN nº 01/2016 ficou estabelecido que os órgãos e entidades do Poder Executivo Federal deveriam aderir medidas para a sistematização de práticas relacionadas à gestão de riscos, controles internos e governança, ou seja, são atribuições com intuito de tratativas peculiares aos riscos inerentes à missão institucional da organização.

Azevedo (2017) menciona que a partir da década de 1990, com a demanda do crescimento do ensino superior, a gestão universitária tornou-se mais complexa, e concomitante com esse crescimento, viu-se a necessidade de enfrentamento de maiores riscos.

Sederez e Fernandes (2011) corroboram com a ideia de que as instituições de ensino necessitam de sistemas de controle e gestão de riscos adequados à sua realidade, para a redução de incertezas, aumentar a segurança e o alcance das metas institucionais. O Ministério da Educação (MEC), por meio da Portaria Nº 234, de 15 de março de 2018, escreve:

O fato de que a implantação de um sistema integrado de gestão de risco tem como resultado o aumento da capacidade administrativa do Ministério da Educação - MEC para lidar com incertezas estimula a transparência organizacional, contribuindo para o uso efetivo dos recursos com eficiência e eficácia e, como consequência, o fortalecimento da reputação e da imagem organizacional.

Ainda, o inciso XI do Art. 3 da portaria mencionada, expõe que o Risco é a possibilidade de ocorrência de um evento que tenha impacto negativo no atingimento dos objetivos da organização. Nesse sentido, Alves (2012) menciona que a educação pública no Brasil enfrenta grandes desafios nas esferas, econômica, financeira, política e cultural devido às falhas no planejamento e no seu acompanhamento sistêmico ao longo prazo.

Assim, esta pesquisa teve como objetivo fazer uma revisão da literatura para investigar à referida temática para melhor compreender a aplicabilidade do plano de gerenciamento de risco das instituições de ensino superior e verificar os resultados encontrados nos periódicos que auxiliaram no planejamento, execução e ações a serem mitigadas, no caso do risco se materializar e impedir o cumprimento da missão institucional da organização. Com base no contexto apresentado, levanta-se a seguinte questão: Como as IES aplicam a metodologia do gerenciamento de risco?

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 GOVERNANÇA E GESTÃO EM IES

De acordo com o Art. 2 do decreto 9.203/2017 que trata dos conceitos e diretrizes do exercício da governança pública, pode-se conceituar governança pública como um grupo de ações de liderança, estratégica e monitoramento que visam avaliar, direcionar e controlar, direcionando à criação de políticas públicas e à prestação de serviços à comunidade, gerando valor público em produtos e resultados gerados, preservados ou entregues pelas demandas de uma instituição, cuja representação tenha como objetivo o interesse de uma comunidade pública visando sua melhoria, bem como as mudanças no que tange o conjunto de uma determinada sociedade. Neste conceito, inclui-se a alta

administração de um Estado, autarquia ou fundações públicas, ocupantes de cargos especiais bem como os Ministros, diretores, assessores, presidentes, entre outros (Brasil, 2017).

A gestão de riscos pode ser considerada como um processo de natureza permanente, determinado, dirigido e controlado pela alta administração que visa promover processos que identificam, avaliam e gerenciam potenciais riscos que podem comprometer uma organização (Brasil, 2017). Para Vieira *et al.* (2019), na perspectiva da governança pública, a gestão de riscos não trata somente à boa governança das agências públicas, mas ao processo de coordenação entre todas as esferas públicas e privadas, e que de alguma maneira colaboram na governança pública do Estado. Ainda mencionam que a gestão de riscos legitima uma forma de processo decisório, baseada em evidências sobre os riscos que podem ser realizados por qualquer ator competente para produzir uma avaliação de riscos com qualidade e eficiência.

Acredita-se que para uma instituição ter uma boa governança, independente da esfera que ocupa, é necessário fazer o gerenciamento dos riscos que possam vir a impedir o cumprimento de objetivos. Nascimento (2020) trata que o desejo em atender os objetivos institucionais envolve diversas variáveis como: pessoas, instabilidade financeira, mudança legislativa, ambientais, dentre outras. Este autor menciona ainda que no setor público por maior rigor que a legislação impõe não se podem minimizar os fatores de riscos ligados às atividades que comprometam negativamente as metas a serem alcançadas.

Sabe-se das novas exigências do mercado competitivo e das novas diretrizes das políticas públicas em relação ao ensino superior. Essas mudanças são profundas e afetam diretamente na natureza, missão e organização da Universidade (Cachapuz, 2015). Para este autor, existe a pretensão de o mercado definir o que as instituições de ensino superior público, em particular o que as universidades, devem fazer e como se organizar. Ou seja, o mercado como instrumento regulador das políticas públicas de educação. Assim, o Estado gerenciaria as funções de soberania (defesa do território, ordem pública ou representação externa).

A característica interdisciplinar das instituições de ensino superior relaciona-se com diversos segmentos da sociedade e sua gestão tem se tornado agenda de discussão em meios políticos e acadêmicos (Souza, 2018). E quando se fala em governança universitária, logo se pensa em processo decisório, planejamento, ambiente externo e interno, ameaças e oportunidades, controle institucional

e social, perspectivas a curto, médio e longo prazo e indicadores gerenciais capazes de medir, acompanhar e mitigar problemas encontrados.

Colombo (2013), por sua vez, afirma que na governança em instituições de ensino superior é preciso ter sincronia da gestão de processos administrativos para o resultado pretendido na área acadêmica, por meio da gestão por governança e atividades que dão suporte às atividades fim da organização.

Por outro lado, Sedrez e Fernandes (2011) e Ribeiro (2014) corroboram com a ideia de que as instituições de ensino superior estão inseridas na sociedade e no mercado econômico, as quais buscam uma gestão mais dinâmica, mais preparada para concorrência, ou seja, para as ameaças externas. Salienta-se que, ainda assim, há necessidade de adaptação às exigências legislativas, um tratamento mais peculiar para os riscos inerentes aos objetivos da organização.

2.2 GESTÃO DE RISCO

Sabe-se que gerenciar riscos é importante para as estratégias organizacionais, visto que para se alcançar a missão institucional é necessário analisar o ambiente externo e interno de uma organização. Silva (2019) reporta que compreender os tipos de riscos é importante direcionar as estratégias projetadas, ou seja, aquilo que se planejou.

De acordo com a ABNT (2005), a compreensão da palavra risco é a combinação de um evento com suas consequências. O termo risco é utilizado geralmente quando há probabilidade de consequências negativas e de desvio em relação ao evento ou resultado esperado.

Ainda nesse sentido, segundo AMN ISO GUIA 73 (2013), a palavra “probabilidade” é utilizada para referir-se à possível chance de algo se materializar, assim, não é importante se tem forma definida, medida ou determinada, ainda que objetiva ou subjetivamente, qualitativa ou quantitativamente, ou se descrita, a qual se utiliza termos gerais ou matemáticos. Destaca-se que a gestão de riscos pode ser aplicada em toda organização, em suas várias áreas e níveis, a qualquer momento, bem como nas funções, atividades e projetos específicos (ABNT, 2009).

Sabe-se que esse tipo de gestão consiste na agregação de atividades coordenadas para identificar, analisar, avaliar, tratar e monitorar riscos. Ou seja, é um método que visa conferir a segurança para alcançar os objetivos da organização. Acredita-se que a gestão de risco deva integrar todos os níveis e setores para que a organização consiga atingir suas metas e seus objetivos. A integração da gestão de

riscos à governança corporativa é relatada em inúmeros modelos de melhores práticas e está presente no Referencial de Governança do TCU (2014).

Para Ávila (2014), os riscos são tipificados por área em que estão inseridos, assim podem estar nas áreas da economia, segurança, meio ambiente, saúde, política externa, tecnologia e educação, ou por setores estratégicos: biodiversidade, combustíveis, bioenergia, energias de recursos naturais, minérios, inovação e tecnologia da informação, dentre outros.

Além disso, a localização na qual uma instituição está inserida influencia no tipo de governança e como serão tratados os riscos. Salienta-se que os espaços rurais e urbanos, o desenvolvimento de tecnologias e de infraestruturas são partes fundamentais na construção dos riscos. Ou seja, a previsão de perigos se dá em detrimento às vulnerabilidades que são produzidas pela sociedade (Sousa, *et al.*, 2019).

Conforme as diretrizes da NBR ISO 31000, o processo de avaliação de riscos é determinado na identificação de riscos, análise de riscos e avaliação de riscos. Convém que o processo de avaliação de risco seja conduzido de maneira sistemática, com base no conhecimento e nas partes da organização interessadas. O Quadro 1. demonstra a síntese de cada etapa, conforme o conceito da NBR ISO 31000.

Quadro 1 | Processo de Gestão de Risco

IDENTIFICAÇÃO DO RISCO	ANÁLISE DO RISCO	AVALIAÇÃO DO RISCO	TRATAMENTO DO RISCO
<p>Processo de busca, reconhecimento e descrição do Risco.</p>	<p>O propósito da análise de riscos é compreender a natureza do risco e suas características, incluindo o nível de risco, onde apropriado. A análise de riscos envolve a consideração detalhada de incertezas, fontes de risco, consequências, probabilidade, eventos, cenários, controles e sua eficácia. Um evento pode ter múltiplas causas e consequências e pode afetar múltiplos objetivos.</p>	<p>O propósito da avaliação de riscos é apoiar decisões. A avaliação de riscos envolve a comparação dos resultados da análise de riscos com os critérios de risco estabelecidos para determinar onde é necessária ação adicional.</p>	<p>O propósito do tratamento de riscos é selecionar e programar opções para abordar riscos.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Formular e selecionar opções para tratamento do risco; - Planejar e programar o tratamento do risco; - Avaliar a eficácia deste tratamento; - Decidir se o risco remanescente é aceitável; - se não for aceitável, realizar tratamento adicional.

Fonte: Adaptado pela Elaborado pela autora

O processo de gestão de risco, como visto no Quadro 1, se trata da identificação de riscos para a prossecução da atividade e o grau de impacto por riscos aconselhável para a organização; no campo de análise do risco o auditor estuda a natureza, bem como o grau de impacto, e se a sua identificação é adequada e eficaz no desempenho das atividades ou produtos (Barros, 2012).

Quando se trata da Governança exercida por uma organização é necessário, *a priori*, um sistema de identificação, avaliação e controle dos riscos para gerir o sistema financeiro e de execução. Neste sentido, o Tribunal de Contas da União (2014) direciona a gestão de riscos como peça fundamental para esse tipo de gestão.

De acordo com a norma ISO 31000, ao iniciar a gestão de risco, deve-se fazer um processo integrado de gestão, no intuito dos setores se comunicarem e para isso utilizar técnicas e ferramentas para identificar os riscos, acompanhá-los e tratá-los. Essas ferramentas podem ser por modelos simples, como os do pacote Office, ou por intermédio da análise *SWOT* (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*), enquadrando os pontos fortes e fracos de acordo com o ambiente interno e externo à organização e a matriz GUT (Gravidade, Urgência e Tendência), priorizando os riscos que possuem maior gravidade para serem solucionados ou *Bow-Tie*, que pode analisar e descrever o caminho do risco, conforme a necessidade de cada organização.

Segundo Cunha (2016), existem *softwares* de terceiros, portanto nem sempre é mais vantajoso para a organização, pois em muitos casos existe custo, ou de compra ou de implantação, se contar a regulamentação interna da organização, da adequação do *software* ao escopo e estrutura da organização.

Ainda, conforme ABNT (2018), a primeira etapa do processo de gestão de riscos refere-se à definição de critérios o escopo da gestão e setores envolvidos e como ele será gerido externamente e internamente. No contexto interno, a organização analisa a estrutura organizacional, processos, sistemas de informação e a relação com partes interessadas internamente. Portanto, no contexto externo avaliam-se o ambiente legal, social, político, econômico, financeiro, cultural, tecnológico e a relação com partes interessadas externamente.

Na segunda etapa, realiza-se um levantamento dos possíveis riscos que possam vir a interferir na missão institucional da organização. Na sequência, a fase de análise de riscos consiste na análise dos riscos previamente identificados, que visa destacar quais as causas, fontes de risco, consequências positivas e negativas e a probabilidade de os riscos ocorrerem (ABNT, 2018).

Na fase da avaliação de riscos, define-se o grau de prioridade para execução do tratamento previamente determinado (ABNT, 2018). Por fim, na fase do tratamento de riscos, são realizadas ações com intuito de evitar, reduzir, compartilhar, mitigar, transferir ou aceitar os riscos.

Para Manuele (2010), o risco pode ser definido por meio de duas variáveis, uma com relação à

possibilidade de um evento ou exposição ocorrer que resultaria em danos (probabilidade) e o nível de danos ou prejuízos resultantes do dano ou exposição (impacto), com isso essas variáveis podem ser multiplicadas para se obter um valor para o risco.

Degenhart (2017) corrobora com a ideia de que a gestão de riscos é o processo pelo qual as organizações analisam sistematicamente os riscos inerentes às suas atividades, com o objetivo de garantir a identificação e tratamento de tais riscos, em conformidade com o apetite de risco da organização. Ressalta-se que a gestão de risco é conduzida pela alta administração, diretoria e demais empregados para identificar em toda a organização eventos em potencial capazes de afetá-la, e administrar os riscos de modo a mantê-los compatíveis com o apetite a risco da organização (Brasil, 2015).

Observa-se uma convergência nestes autores ao ilustrar a teoria pelo conceito descrito pela autora Manuele (2010), que descreve a probabilidade e o impacto, com a ideia de Degenhart (2017), que menciona que o tratamento de risco deve estar em conformidade com terminologia *apetite da organização*. O Quadro 2 exemplifica as descrições da probabilidade de exposição ou incidente dos riscos ocorridos.

Quadro 2 | Descrições da probabilidade de exposição ou incidente

GRAU DE OCORRÊNCIA	FREQUÊNCIA DE OCORRÊNCIA
Muito baixa ou inexistente	Improvável de acontecer
Baixa	Remota, mas pode ocorrer
Média	Pode ocorrer algumas vezes
Alta	Pode ocorrer várias vezes
Muito alta	Frequente, pode ocorrer repetidamente

Fonte: Adaptado de RUPPENTHAL (2013)

O Quadro 3 exemplifica, a seguir, as descrições do impacto de exposição ou incidente dos riscos ocorridos.

Quadro 3 | Descrições do impacto de exposição ou incidente

GRAU DE IMPACTO	IMPACTO	DESCRIÇÃO DO IMPACTO
Muito baixo	Negligível	Dano insignificante ou inexistente
Baixo	Mínimo	Dano mínimo, degradação mínima da missão institucional
Médio	Mediano	Degradação da missão, exposição de dados ou similares
Alto	Crítico	Falha grande no sistema, exposição de dados confidenciais ou similares
Muito alto	Catastrófico	Colapso do sistema, completa falha na missão institucional

Fonte: Adaptado de Ruppenthal (2013)

A matriz de risco demonstrada a seguir na Tabela 1 é uma ferramenta que possibilita a seleção

de prioridades para se gerir uma ação, considerada uma representação gráfica e matemática da combinação da probabilidade de ocorrer um evento relacionado com o impacto potencial do risco. O evento indesejado é o incidente ou acidente e seu impacto é avaliado de acordo com o grau do dano ou prejuízo. Assim, pela matriz de risco, quanto maior a probabilidade de ocorrência de um risco e quanto maior o seu impacto maior será o risco relacionado (Ruppenthal, 2013).

Tabela 1 | Matriz de Avaliação de Riscos

		Probabilidade					
		Muito Baixa	Baixa	Média	Alta	Muito Alta	
		1	2	3	4	5	
Impacto	Muito Baixo	1	1	2	3	4	5
	Baixo	2	2	4	6	8	10
	Médio	3	3	6	9	12	15
	Alto	4	4	8	12	16	20
	Muito Alto	5	5	10	15	20	25

Fonte: Adaptado de Manuele (2010)

Após demonstrar o funcionamento a avaliação de risco (Tabela 1), como mencionado, entra a fase de decisão daquele risco que pode se materializar. Nesse sentido, Silva (2015) aponta que o tratamento de risco envolve a seleção de uma ou mais opções para modificar os riscos. Ou seja, consiste em implantar planos de ação para mitigar tais riscos, criá-los ou modificá-los.

Ainda, segundo este mesmo autor, a organização deve rever seu controle financeiro e estabelecer mecanismos para decidir não iniciar ou descontinuar a atividade que dá origem ao risco; aumento do risco na tentativa de aproveitar uma oportunidade; remoção da fonte de risco; alteração de probabilidade, alteração das consequências; compartilhamento do risco com outra parte; e retenção do risco por uma decisão sólida.

3. MÉTODO

Este trabalho trata-se de uma pesquisa bibliográfica de revisão integrativa referente ao gerenciamento de risco nas instituições de ensino superior. A escolha deste método se deu permeado em seu conceito de método criterioso de pesquisa de outros autores, com o intuito de obter os melhores conhecimentos produzidos sobre uma determinada questão, a fim de que estes sejam avaliados criticamente e posteriormente posto em prática (ERCOLE; MELO; ALCOFORADO, 2014). Ou seja, este método tem por finalidade sintetizar os resultados obtidos em pesquisas de um determinado problema de forma sistemática, ordenada e abrangente, proporcionando um completo entendimento sobre o tema.

Assim, mediante a variedade na composição da amostra da revisão integrativa, em conjunção com a multiplicidade de finalidades desse método, proporciona como resultado um quadro completo de conceitos complexos, de teorias ou problemas (Ercole; Melo; Alcoforado, 2014). Em outras palavras, é compreendida como integrativa por fornecer informações amplas possibilitando a constituição de um corpo de conhecimento, proporcionando ao autor a elaboração de uma revisão com diferentes finalidades, podendo ser direcionada para a construção de conceitos, revisões teóricas ou análise metodológica de um estudo.

Para a construção da revisão integrativa, que envolveu a produção do conhecimento acerca do gerenciamento de risco, foi operacionalizado o percurso metodológico por meio das etapas descritas a seguir: A primeira etapa constitui-se na formulação da questão da pesquisa e diante deste questionamento, seguiu-se para segunda etapa cujo propósito foi o de selecionar as publicações que constituíram a amostra.

Para identificar os estudos publicados acerca do gerenciamento de risco foi utilizada a busca *online* por meio da base de dados: *Google Scholar* (Google Acadêmico). Para a localização dos periódicos acadêmicos foi utilizada a seguinte palavra-chave: “Gerenciamento de risco em Instituições de Ensino Superior”. Salienta-se que foram encontrados 8 periódicos no período compreendido pela pesquisa, os quais nortearam este trabalho.

Os critérios para a seleção da amostra foram: abordasse no título a temática investigada; que seu objetivo fosse ao encontro com o tema proposto neste trabalho; tivesse sido publicado de 2010 a 2021 e no idioma português ou inglês.

Na terceira etapa, os dados foram agrupados de acordo com o título das publicações selecionadas para o estudo. Desse modo, a partir do material compilado foi possível fazer uma única categorização por periódico e sua aplicabilidade.

Na quarta etapa, deu-se início ao procedimento de análise do material empírico, utilizando a técnica do conteúdo, a partir das seguintes etapas: pré-análise; exploração do material; tratamento e interpretação dos resultados.

Na quinta etapa, os resultados foram analisados criticamente e realizada a comparação com o conhecimento teórico, identificação das conclusões e implicações resultantes da revisão integrativa.

Na sexta e última etapa foi realizada a categorização, na qual os artigos foram enumerados de 1 a 8, no intuito de demonstrar a aplicabilidade da gestão de risco nas instituições de ensino superior.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

O Quadro 4 apresenta a classificação dos materiais e sua aplicabilidade, os quais foram utilizados nesta pesquisa.

Quadro 4 | Classificação dos materiais e sua aplicabilidade

	TEMA	CLASSIFICAÇÃO	APLICABILIDADE
1	Análise preliminar de riscos sobre o gerenciamento dos resíduos de serviços de saúde de uma instituição de ensino em Mato Grosso do Sul: estudo de caso*	Artigo	Análise preliminar de resíduos de serviços de saúde
2	Benefícios e desafios na implantação da auditoria baseada em risco em instituições federais de ensino.	Artigo	Metodologia de Auditoria Baseada em Riscos
3	Gestão de risco nas instituições universitárias: uma análise comparativa da metodologia da controladoria geral da união e do ministério do planejamento, desenvolvimento e gestão.	Artigo	Metodologia comparativa de gerenciamento de risco
4	Gerenciamento de risco das contratações públicas de uma autarquia federal de ensino.	Dissertação	Metodologia para contratações públicas
5	Plano de gerenciamento de riscos para a infraestrutura de tecnologia da informação comum aos campi do Instituto Federal de Brasília.	Dissertação	Metodologia para Infraestrutura
6	Controles internos como suporte à gestão estratégica de riscos em uma instituição federal de ensino superior.	Dissertação	Metodologia para Controle Interno
7	Proposta de modelo de gestão de riscos para uma IFES visando à realização de auditoria baseada em riscos.	Dissertação	Metodologia de Auditoria Baseada em Riscos
8	Gerenciamento de riscos em instituição de ensino superior pública.	Dissertação	Metodologia para gestão

Fonte: Elaborado pela autora

Ao analisar a aplicabilidade da gestão de risco em 8 (oito) instituições de ensino superior pública, percebeu-se que a maioria busca utilizar a gestão de risco para algum tipo de problema existente ou prestes a acontecer. E por meio dessa gestão tais organizações conseguiram identificar os riscos e, assim, fizeram a análise preliminar do risco.

Shinzato *et al.* (2010) constataram a importância da gestão de risco e a necessidade de sua aplicação e adesão pelas organizações. Em um dos estudos, notou-se sua aplicação nos cursos relacionados à área da saúde, onde é necessária a inclusão dos riscos ambientais, ou seja, o meio ambiente e os resíduos de serviço à saúde.

No periódico intitulado “*Benefícios e desafios na implantação da auditoria baseada em risco em instituições federais de ensino*” foi mencionada a importância da metodologia no controle interno no intuito de aplicar em auditorias internas, porém constatou-se que existem dificuldades para sua implantação. Constatou-se que os desafios existentes são por conta de o tema ser ainda recente no contexto da gestão pública universitária. E que há potencial para incentivar e promover a cultura de gestão de riscos, que visa à modernização da administração pública brasileira.

Destaca-se que no estudo comparativo da gestão de risco, a Controladoria - Geral da União e no Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão determina a inserção da gestão de risco em alguns órgãos e entidades. Com isso, verificou-se a necessidade de adaptação às novas legislações às gestões nas instituições de ensino superior. Concluiu-se nesse periódico que existem semelhanças nas metodologias e nos fundamentos teóricos. Contudo existe a necessidade de adaptação e quebra de paradigmas no intuito de respeitar a particularidade de cada universidade.

Ressalta-se que no estudo relacionado à contratação pública em autarquias federais de ensino, os autores consideraram que, com a filosofia da gestão de risco, foi possível desenvolver procedimentos sistemáticos com base em técnicas específicas, como o diagrama de causa e efeito e matriz de risco, o que proporcionou maior confiabilidade e segurança às atividades desenvolvidas na área onde a metodologia foi aplicada. Além das técnicas utilizadas, destacaram que o estudo para o gerenciamento de risco nas instituições de ensino federais é referência para outros órgãos públicos. Com isso, concluiu-se que a gestão de risco pode contribuir no contexto organizacional que possui inúmeras conjunturas e diversas limitações (material, humano e/ou financeiro) as quais favorecem

o gerenciamento de risco como medida de controle e interpretações para indicadores.

No periódico intitulado “*Plano de gerenciamento de riscos para a infraestrutura de tecnologia da informação comum aos campi do Instituto Federal de Brasília*” a gestão de risco foi utilizada para a infraestrutura de tecnologia da informação numa instituição de ensino superior federal e percebeu-se que foi possível o levantamento dos riscos e transformá-lo em processo documental como diagnóstico da infraestrutura no sentido de ser utilizado também como referência no plano de gerenciamento de risco. Verificou-se também que os riscos levantados requerem ajuda externa para uma solução que podem envolver conhecimento ou orientações que explorem a atuação da equipe da instituição.

Acerca da Dissertação: *Controles Internos como suporte à Gestão Estratégica de Riscos em uma Instituição Federal de Ensino Superior*, que pautou seu trabalho sobre três etapas da gestão de riscos, que são elas: a identificação, a priorização dos riscos e a definição do monitoramento interno, estas etapas foram subdivididas em vários processos compreendidos em definir os macroprocessos e levantamento dos riscos, identificação de objetivos estratégicos, mapeamento dos riscos, análise e priorização de riscos, bem como a avaliação de controles e determinação da metodologia de avaliação dos monitoramentos identificados. Permeado nisso foram encontrados sessenta e cinco riscos estratégicos nas quais dois deles foram priorizados para fins deste trabalho, que aborda a gestão e o apoio. A autora em seu estudo pode averiguar a existência de resposta aos riscos em graus distintos, proporcionando a aplicação do modelo de avaliação de efetividade de monitoramento interno e o diagnóstico de pré-requisitos fundamentais para planos de ação visando a melhoria do ambiente interno da Universidade Federal.

É interessante destacar que foi possível encontrar nos periódicos pesquisados, que todos fizeram o levantamento dos riscos, conforme o modelo de governança de cada instituição de ensino. Observou-se também a utilização na área de controle interno, a qual a metodologia de priorização dos riscos, a avaliação e eventuais respostas com o objetivo de avaliá-las, as quais configuram os controles internos válidos ou não.

A gestão de riscos não é uma atividade autônoma separada das principais atividades e processos da organização. Ou seja, faz parte das responsabilidades da administração e está inserido no planejamento estratégico de todos os processos e gestão de mudança (ISO 31000, 2018).

Para finalizar a análise e seleção dos periódicos, constatou-se que a gestão de riscos em sua maioria, não é apenas uma ferramenta que visa minimizar os prejuízos decorrentes da falta de gerenciamento, pois pode impactar no aumento de desempenho e na governança das atividades essenciais das instituições de ensino.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Foi possível constatar que as organizações buscam a melhoria contínua devido à competitividade do mercado e na esfera pública não é diferente, além das obrigatoriedades exigidas pela legislação. O gerenciamento de risco direciona a organização para uma gestão eficaz, que se antecipa à possíveis problemas. Sabe-se que o tema abordado ainda é recente, mas sua aplicabilidade tem trazido resultados primordiais para a alta administração das IES.

Assim, acredita-se que esta pesquisa atingiu seus objetivos ao considerar que a priorização dos riscos e a avaliação de impacto e monitoramento possibilitam identificar quais riscos podem ser considerados críticos e o seu impacto: positivo ou negativo, no desenvolvimento das atividades das IES. Corrobora sua definição quando da identificação da dificuldade e complexidade na aplicação das avaliações e a importância de seus monitoramentos internos.

Foi possível observar que as instituições de ensino superior que utilizaram a metodologia do gerenciamento de risco obtiveram resultados positivos na gestão e na governança das atividades, bem como no aumento de desempenho dos processos de rotina, bem como puderam ser modelos para outros órgãos públicos como mencionado nos resultados.

Sendo assim, destaca-se que apesar da gestão de risco ser pouco explorada, sugere-se uma pesquisa mais aprofundada na aplicação dessa metodologia, não apenas em um processo ou setor e sim nas áreas que são consideradas essenciais para atividade fim da organização. Desse modo, os objetivos para atingir a missão institucional serão cumpridos, haverá preparo para tratar os riscos internos e as ameaças do ambiente externo.

6. REFERÊNCIAS

- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS (ABNT). **ABNT ISO/IEC Guia 73: Gestão de riscos – vocabulário – recomendações para uso de normas**. 1. Ed. Rio de Janeiro, 2005. Disponível em: <https://portaldagestaoderiscos.com/wp-content/uploads/2017/11/ISO-1.pdf> . Acesso em: 11 abril 2021.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **ABNT NBR ISO 31000: Gestão de riscos - princípios e diretrizes**, 2018.
- ASSOCIACIÓN MERCOSUR DE NORMALIZACIÓN (AMN). **AMN ISO Guia 73: Gestão de riscos – vocabulário**. 1. ed. 15 páginas. 2013. Disponível em: https://www.amn.org.br/Content/Arquivos/normasEprojetos/AMN%20ISO%20Gu%C3%A-Da%2073_2013%20C.pdf . Acesso em: 20 abril 2021.
- ÁVILA, M. D. G. **Gestão de riscos no setor público**. *Revista Controle*, Fortaleza, v. 12, n. 2, p. 179–198, jul.-dez. 2014. Disponível em: <https://www.tce.ce.gov.br/component/jdownloads/send/228-revista-controle-volume-xii-n-2%20de-zembro-2014/2565-artigo-10-gestao-de-riscos-no-setor-publico>. Acesso em: 16 abril 2021.
- AZEVEDO, I. A.; SILVA, R. V. **Ações de controle interno da Universidade Federal de Santa Catarina: um estudo sobre o nível de maturidade do gerenciamento de Riscos**. Congresso Internacional de Desempenho do Setor Público, 1, 2017, Santa Catarina. Anais. Santa Catarina: CIDESP, 2017. p. 2488-2508..
- BARROS, A. J. N. **O processo de gestão de risco nas organizações**. [Dissertação] Mestrado em Auditoria do Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto. Politécnico do Porto, 2012. 222 fls.
- BRASIL. **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.
- BRASIL. **Decreto nº 200**, de 25 de fevereiro de 1967. Dispõe sobre a organização da Administração Federal, estabelece diretrizes para a Reforma Administrativa e dá outras providências.
- BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Referencial Básico de Governança Aplicável a Órgãos e Entidades da Administração Pública**. Brasília: TCU, 2014.
- CACHAPUZ, A. F. **Educação superior iberoamericana: uma análise para além das perspectivas mercadológicas da produção de conhecimento** / Maria de Lourdes Pinto de Almeida ... [et.al.]. - 1a ed. - Ciudad Autónoma de Buenos Aires: CLACSO, 2015.
- COLOMBO, S. S. (Org.). **Gestão universitária: os caminhos para a excelência**. Porto Alegre: Penso, 2013. 280 p.
- CUNHA, T. J. P. **Plano de gerenciamento de riscos para a infraestrutura de tecnologia da informação comum aos campi do Instituto federal de Brasília**. Dissertação. Brasília 2016.
- ERCOLE, F. F.; MELO, L. S.; ALCOFORADO, C. L. G. C. **Revisão Integrativa versus revisão sistemática**. *Nursing Journal of Minas Gerais*, v. 18, n. 1, 2014, p. 12-14.
- KERZNER, H. **Gestão de Projetos**. Bookman Companhia Ed, 2006.
- MANUELE, F, A. Acceptable risk - time for sh&e professionals to adopt the concept. *Professional Safety*, 55(05)), 2010. 8, 9, 10, 72, 73.
- PMBOK. **Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos**. 6ª edição. GLOBALSTANDARD, 2017.
- PRESSMAN, R. S. **Engenharia de Software: uma abordagem profissional**. 6. ed. São Paulo: Pearson Makron Books, 2009.
- RUPPENTHAL, J. E. **Gerenciamento de Riscos**. Santa Maria: Universidade Federal de Santa Maria, Colégio Técnico Industrial de Santa Maria; Rede e-Tec Brasil, 2013. 120 fls.

SEDEREZ, C. S.; FERNANDES, F. C. **Gestão de riscos nas universidades e centros universitários do Estado de Santa Catarina**. Revista GUAL, Florianópolis, Edição especial 2011, p.70-93. Disponível em: Acesso em 03 abril 2021.

SILVA, A. C. B. R. **Gerenciamento de riscos em instituição de ensino superior pública**. Brasília, 2019. Acesso em 03 abril 2021.

SOUSA, M. R. B. D.; DELLE FINATI, C. R.; PEREZ, M. C.; DUARTE, K. S. B. **Gestão de risco nas instituições universitárias: uma análise comparativa da metodologia da controladoria geral da união e do ministério do planejamento, desenvolvimento e gestão**. INPEAU/UFSC Disponível em: https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/190666/102_00046.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Acesso em: 20 abril 2021.

SOUSA, F. F.; SILVA, N. T. C. S.; DOUGLAS MANSUR DA SILVA, D. M. S; TEIXEIRA, R. D. B. L. de *et al.* **O papel da comunicação de risco na construção da governança territorial: uma análise a partir do território São Mateus, Minas Gerais**. Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional, [S.l.], v. 15, n. 4, jul, jul. 2019. ISSN 1809-239X. Disponível em: <https://www.rbgdr.net/revista/index.php/rbgdr/article/view/4846/803> . Acesso em: 27 abr. 2021.

STARR, K. **Problematising Risk and principalship: The risk business of managing risk in schools**. Educational Management Administration & Leadership, v. 40, n. 4, 2012, p. 464- 479.

THIAGO, A. **Desenvolvimento de um modelo de previsão de custos para planejamento de sistemas públicos de educação básicas em condições de qualidade: uma aplicação a municípios de Goiás**. 2012. 342f. Tese de Doutorado – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2012.

VIEIRA, J. B.; BARRETO, R. T. S. **Governança, gestão de riscos e integridade**. Brasília: Enap, 2019.240 p.: il.

