



281

CONCEPÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DE PRÁTICAS DE GESTÃO DE RISCOS: UM ESTUDO NA UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA

Aluno Doutorado/Ph.D. Student Jaqueline Gomes Rodrigues de Araújo [ORCID iD](#), Doutor/Ph.D. Aldo Leonardo Cunha Callado [ORCID iD](#)

Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, Paraíba, Brazil

Aluno Doutorado/Ph.D. Student Jaqueline Gomes Rodrigues de Araújo

[0000-0003-2436-969X](#)

Programa de Pós-Graduação/Course

Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis - PPGCC/UFPB

Doutor/Ph.D. Aldo Leonardo Cunha Callado

[0000-0002-5393-6094](#)

Programa de Pós-Graduação/Course

Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis - PPGCC/UFPB

Resumo/Abstract

A pesquisa teve como objetivo compreender como as práticas de gestão de riscos foram concebidas e vêm sendo implementadas no contexto da Universidade Federal da Paraíba, a partir de uma abordagem *bottom-up* - com enfoque no trabalho dos atores situados no processo de implementação. Trata-se de um estudo qualitativo, com dados coletados através de pesquisa documental e pela realização de um grupo focal. A pesquisa evidenciou que a gestão de riscos na UFPB encontra-se formalizada, por meio de uma política recém instituída, que ainda não foi disseminada para todos os agentes da instituição. Entretanto, a UFPB apresentou iniciativas que compreenderam a gestão de riscos das contratações e dos objetivos estratégicos vinculados ao seu Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI). As lacunas percebidas se relacionaram a aspectos práticos da implementação desta abordagem, como a ausência de indicadores de mensuração da gestão de riscos e de medidas para avaliação da eficácia do tratamento dos riscos, a partir dos controles de gestão. A inexistência de indicadores dificulta a compreensão dos benefícios advindos com esta prática, bem como o monitoramento. A pesquisa avança no conhecimento da temática evidenciando a complexidade inerente à sua articulação em organizações do setor público, sobretudo, em ambientes onde a cultura de riscos não se encontra internalizada, prevalecendo a preocupação com os aspectos formais e com o atendimento aos imperativos legais e normativos (cultura de conformidade). Os resultados contribuem com as discussões acerca dos desafios relacionados à implementação robusta do gerenciamento de riscos, que visa aperfeiçoar a gestão da coisa pública.

Modalidade/Type



Artigo Científico / Scientific Paper

Área Temática/Research Area

Contabilidade e Setor Público (CSP) / Accounting and Public Sector

CONCEPÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DE PRÁTICAS DE GESTÃO DE RISCOS: UM ESTUDO NA UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA

RESUMO

A pesquisa teve como objetivo compreender como as práticas de gestão de riscos foram concebidas e vêm sendo implementadas no contexto da Universidade Federal da Paraíba, a partir de uma abordagem *bottom-up* - com enfoque no trabalho dos atores situados no processo de implementação. Trata-se de um estudo qualitativo, com dados coletados através de pesquisa documental e pela realização de um grupo focal. A pesquisa evidenciou que a gestão de riscos na UFPB encontra-se formalizada, por meio de uma política recém instituída, que ainda não foi disseminada para todos os agentes da instituição. Entretanto, a UFPB apresentou iniciativas que compreenderam a gestão de riscos das contratações e dos objetivos estratégicos vinculados ao seu Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI). As lacunas percebidas se relacionaram a aspectos práticos da implementação desta abordagem, como a ausência de indicadores de mensuração da gestão de riscos e de medidas para avaliação da eficácia do tratamento dos riscos, a partir dos controles de gestão. A inexistência de indicadores dificulta a compreensão dos benefícios advindos com esta prática, bem como o monitoramento. A pesquisa avança no conhecimento da temática evidenciando a complexidade inerente à sua articulação em organizações do setor público, sobretudo, em ambientes onde a cultura de riscos não se encontra internalizada, prevalecendo a preocupação com os aspectos formais e com o atendimento aos imperativos legais e normativos (cultura de conformidade). Os resultados contribuem com as discussões acerca dos desafios relacionados à implementação robusta do gerenciamento de riscos, que visa aperfeiçoar a gestão da coisa pública.

Palavras-chave: Gestão de riscos; Implementação; Setor público; Desafios.

1 INTRODUÇÃO

Com o advento da Nova Gestão Pública, que se iniciou no Brasil em 1995, as organizações de setor público passaram por uma reforma gerencial que introduziu conceitos como o de eficiência, eficácia e efetividade, juntamente com a lógica dos resultados, relacionando-os à busca por melhorias no desempenho das entidades públicas a exemplo do que ocorre na iniciativa privada (Cavalcante, 2018). Um dos desdobramentos dessa reforma gerencial foi a proliferação das práticas de gestão de riscos (Carlsson-Wall et al., 2019).

Considerando que controles apropriados contribuem para melhoria dos resultados, a gestão de riscos foi introduzida ao escopo do controle interno como “um novo padrão de excelência” (Klein, 2020, p. 2). Esta associação fez com que o controle interno pudesse atuar como um dispositivo estratégico, contribuindo para o alcance dos objetivos organizacionais. Contudo, a gestão de riscos não se restringe a aspectos relacionados à conformidade, devendo sua atuação abordar aspectos de gestão estratégica e de governança (Rana et al., 2019).

Esta abordagem foi reconhecida no âmbito do Governo Federal Brasileiro com o advento da Instrução Normativa Conjunta MP/CGU nº 1/2016 e do Decreto nº 9.203/2017, que estabeleceram a integração entre o processo de gestão, os controles internos e o gerenciamento de riscos, devendo este último ser integrado ao processo de planejamento estratégico e aos seus desdobramentos.

Nas normativas citadas, observa-se a influência dos frameworks internacionais de gerenciamento de riscos, principalmente o modelo COSO ERM (Enterprise Risk Management) e a Norma ABNT NBR ISO 31000:2009 (Souza et al., 2020). No entanto, ressalta-se que a simples incorporação de modelos internacionais não garante que a implementação da gestão de riscos seja bem-sucedida (Souza et al., 2020; Mahama et al., 2020).

A validade da aplicação prática de estruturas “genéricas” de gestão de riscos no contexto das organizações, como proposto por *frameworks* internacionais, levanta questionamentos (Power, 2007; Palermo, 2014), isto porque o gerenciamento de riscos apresenta desafios únicos provenientes do contexto institucional onde é implementado, e tais desafios devem ser compreendidos. Um exemplo é a complexidade inerente ao contexto das entidades do setor público - considerado de resistência a mudanças e altamente burocrático (Ahmeti & Vladi, 2017; Palermo, 2014).

Newman et al. (2018) também apontam desafios que impedem a adoção da gestão de riscos no setor público, a saber: indisponibilidade de pessoal experiente no assunto; falta de consciência e compreensão acerca da gestão de riscos; lacunas de conhecimentos fundamentais, associada à falta de treinamentos; diretrizes inadequadas; e falta de um sistema de gerenciamento de riscos formal.

Considerando que a articulação prática dos frameworks de gestão de riscos pode não ser tão simples, e com intuito de aprofundar discussões neste sentido, a presente pesquisa tem por objetivo **compreender como as práticas de gestão de riscos foram concebidas e vêm sendo implementadas no contexto da Universidade Federal da Paraíba (UFPB).**

Optou-se por estudar o fenômeno da gestão de riscos em uma Universidade Pública Federal pelos desafios de gestão aos quais estão sujeitas para cumprir sua missão institucional, em um cenário de estagnação econômica como o atualmente enfrentado no Brasil (Schwartzman, 2019). Em cenários como esse, se torna imperativo que as organizações estabeleçam formas de controle para mitigar possíveis ameaças aos seus objetivos estratégicos.

Esse estudo se baseou na proposta de Carlsson-Wall et al. (2019), focando-se na implementação de práticas de gestão de riscos (abordagem *bottom-up*), buscando oferecer descrições detalhadas do desenho e da implementação de tais práticas, e compreender as barreiras e desafios associados ao processo.

O artigo contribui para compreender como a gestão de riscos vem sendo articulada no contexto de uma entidade pública brasileira, considerando que a literatura tem apontado que podem persistir dificuldades de institucionalização de práticas de inovação e controle, como a gestão de riscos, em contextos de reformas gerenciais inacabadas (Lino et al., 2019; Souza et al., 2020; Klein, 2020).

Ademais, discussões visando o fortalecimento da gestão de riscos no setor público são importantes para romper alguns paradigmas, dentre eles o foco estritamente relacionado à conformidade, onde a gestão de riscos limita-se a uma função de auditoria ou ferramenta para prevenção e mitigação do risco de fraude e má gestão (Mahama et al, 2020).

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 Gestão de riscos: aspectos conceituais e desafios de implementação

As discussões sobre gestão de riscos têm se expandido no contexto das organizações. Esta abordagem tem sido considerada um importante instrumento no arcabouço da governança corporativa, inclusive para as entidades públicas (Miller et al., 2008; Huber & Scheytt, 2013, Oulasvirta & Anttiroiko, 2017; Vieira & Barreto, 2019).

A gestão de riscos consiste em um conjunto de atividades coordenadas para identificar, analisar, avaliar, tratar e monitorar riscos. Estas, por sua vez, consistem em eventos que podem afetar a implementação da estratégia e consecução dos objetivos de uma organização. Desse modo, sua gestão visa a implementação de ações para mitigar os riscos ou mantê-los dentro do nível de tolerância estabelecido (COSO, 2004, 2017; ABNT, 2018).

O gerenciamento de riscos é considerado um conjunto de princípios que devem nortear os processos em uma organização, indo além do escopo do controle interno, incluindo tópicos

como a definição de estratégias, governança, comunicação com os *stakeholders* e mensuração da *performance* organizacional (COSO, 2017).

Considerando as incertezas ambientais, o gerenciamento de riscos possibilita tratar com eficácia riscos (eventos com influência negativa na realização dos objetivos) e reconhecer as oportunidades (eventos que influenciam favoravelmente os objetivos), de modo a aprimorar a capacidade de geração e preservação de valor nas organizações (Vieira & Barreto, 2019).

A necessidade de criação e preservação de valor torna a gestão de riscos diferenciada para entidades públicas, uma vez que essas devem gerar valor para uma ampla gama de *stakeholders* existentes. Isso implica dizer que a gestão de riscos é tanto relevante quanto mais complexa nestas entidades, pois o alcance de seu impacto é social (Ahmeti & Vladi, 2017).

Dentre os fatores que denotam a complexidade da gestão de riscos nas entidades públicas estão: a ampla gama de *stakeholders*; a natureza específica dos riscos (como riscos de reputação, riscos operacionais, riscos financeiros, riscos de infraestrutura, riscos de segurança, etc.); e os interesses conflitantes e as influências políticas (Braig, Gebre & Sellgren, 2011). Além da complexidade inerente ao contexto, a literatura apresenta barreiras à implementação da gestão de riscos nas entidades do setor público, destacando-se: os objetivos e missão institucional, que pressupõe assumir certos riscos para o cumprimento da função social da entidade (Mahama et al. 2020); mudanças frequentes nas lideranças e posições de liderança vagas por determinado período de tempo; líderes que não detêm conhecimento sobre gestão de riscos; falta de métricas de risco claras, pois o alcance do impacto da gestão de riscos é de difícil mensuração; requisitos processuais complexos; cultura de risco; e mentalidade de risco limitada (Braig, Gebre & Sellgren, 2011; Ahmeti & Vladi, 2017).

Newman et al. (2018) corroboram apontando desafios que impedem a adoção da gestão de riscos no setor público, dentre eles: a) indisponibilidade de pessoal experiente no assunto; b) falta de consciência e compreensão acerca da gestão de riscos; c) lacunas de conhecimentos fundamentais, associada à falta de treinamentos; d) diretrizes inadequadas; e, e) falta de um sistema de gerenciamento de riscos formal.

Especificamente no contexto das Universidades, os desafios da adoção da gestão de riscos destacados por Araújo e Gomes (2021, p.241) foram os seguintes: “a falta de mapeamento de processos, a necessidade de engajamento e de capacitação dos servidores, o surgimento de divergências em torno do tratamento do risco e o excesso de demandas dos servidores”.

2. 2 Modelos de gestão de riscos aplicáveis ao setor público

No Brasil, o gerenciamento de riscos no âmbito do Poder Executivo Federal foi normatizado através da Instrução Normativa Conjunta MP/CGU nº 1/2016, iniciativa que originou na publicação do Decreto nº 9.203/2017 (Souza et al., 2020), que passou a recomendar o gerenciamento de riscos como princípio para o atendimento das políticas de governança do Governo Federal, além de estabelecer que as entidades devem dispor de controles internos proporcionais aos riscos e possuir uma gestão de riscos integrada ao planejamento estratégico institucional.

A influência dos modelos internacionais de gestão de riscos, no contexto das normativas do Governo Federal, foi observada por Souza et al. (2020), principalmente o *Framework* COSO ERM e a Norma ABNT NBR ISO 31000:2009 Gestão de Riscos - princípios e diretrizes (Souza et al., 2020).

O *Framework* COSO ERM é um modelo referenciado internacionalmente por propor uma estrutura conceitual que contempla o gerenciamento de riscos nas organizações. No que tange à avaliação dos riscos, permite o desenvolvimento de estratégias para administrá-los, a partir da identificação e avaliação dos impactos de sua ocorrência (COSO, 2004). Este *framework* foi atualizado em 2017, sendo introduzido em seu escopo a estratégia e a

performance. Com isso, passa-se a compreender não apenas os riscos associados aos objetivos do negócio, mas o risco que envolve a estratégia escolhida e o risco associado ao desalinhamento entre a estratégia escolhida e a missão, visão e valores da organização, que podem refletir na *performance* organizacional (COSO, 2017).

Outro modelo legitimado e que tem influenciado as normativas da Administração Pública Federal é a Norma ISO 31000:2009. Modelo que, embora possua similaridade com o COSO, apresenta uma abordagem simplificada, com princípios e diretrizes genéricos. A diferença mais significativa entre os modelos se refere a questão da atribuição de responsabilidades e definição dos papéis dos agentes envolvidos, pois a norma ISO deixa a critério da organização definir os papéis centrais (Souza et al., 2020).

A norma NBR ISO 31000:2009 foi substituída pela NBR ISO 31000:2018, que trouxe como principais alterações a revisão dos princípios da gestão de riscos, a ampliação do foco na liderança da alta administração e a ênfase na interação com as partes interessadas.

Com relação às etapas do processo de gerenciamento de riscos, a NBR ISO 31000:2018 considera que se inicia a partir do estabelecimento do escopo, compreensão do contexto organizacional (interno e externo) e definição dos critérios de tolerância aos riscos, visando personalizar o processo de gestão de riscos à realidade da organização. O processo de avaliação dos riscos inclui a identificação, análise e avaliação dos riscos, para posterior implementação de planos de tratamento, pressupondo o monitoramento e a análise crítica dos riscos em todos os estágios do processo, bem como a comunicação das atividades e resultados de gestão de riscos em toda a organização (ABNT, 2018).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1 Caracterização da pesquisa

Considerando os estudos que demonstram existir uma lacuna entre os *frameworks* de gestão de riscos e como eles são articulados (Carlsson-Wall et al., 2019; Klein, 2020), a presente pesquisa buscou compreender como as práticas de gestão de riscos foram concebidas e vêm sendo implementadas em um contexto prático, através de um estudo de caso realizado na UFPB. Tratou-se de um estudo descritivo e de natureza qualitativa do ponto de vista da abordagem do problema.

A instituição selecionada para a investigação evidenciou a gestão de riscos integrada ao planejamento estratégico institucional (PDI), conforme estabelecido no Decreto Lei nº 9.203/2017, e este foi o critério utilizado para a escolha da instituição investigada.

Considerando os procedimentos técnicos para a obtenção dos dados, a pesquisa se caracteriza como documental, por buscar como fontes de informação documentos institucionais. Além da pesquisa documental foi incorporada a técnica de grupos focais, por fornecer uma maior interação entre o pesquisador e os atores na coleta de evidências para a pesquisa qualitativa.

Quanto à técnica de análise dos dados, optou-se pela análise de conteúdo, pois com esta técnica é possível interpretar o conteúdo dos textos de forma objetiva e sistemática.

3.2 Procedimentos para a coleta e análise dos dados

Os documentos selecionados para a análise documental foram: o Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI 2019-2023, o Relatório de Gestão 2019, e, além destes, outros documentos relacionados à gestão de riscos e governança disponibilizados no site institucional.

Dentre os documentos indicados, um dos que subsidiaram a pesquisa foi o Relatório final de Consolidação do Mapeamento de Riscos dos Objetivos Estratégicos do PDI UFPB 2019-2023, elaborado pela Pró-Reitoria de Planejamento da UFPB (PROPLAN). Considerando

este aspecto, optou-se pela realização de um grupo focal com os servidores deste setor, por serem atores-chave no mapeamento dos riscos estratégicos da UFPB.

O grupo focal foi inicialmente contatado através de contato telefônico com um dos servidores participantes da equipe executora do relatório, que intermediou o contato com os demais servidores. Dessa forma, de um total 07 (sete) servidores participantes da equipe, 04 (quatro) se disponibilizaram a participar da pesquisa.

O perfil dos participantes do grupo focal foi apresentado na Tabela 1:

Tabela 1

Perfil dos Membros do Grupo focal

MEMBRO	FUNÇÃO/CARGO	TEMPO DE EXPERIÊNCIA
Membro 1	Economista	10 anos
Membro 2	Economista	9 anos
Membro 3	Economista	10 anos
Membro 4	Administrador	3 anos

Fonte: Elaboração dos autores (2021)

A reunião do grupo focal foi realizada em 19/11/2020, através da ferramenta Google Meet (por impossibilidade de contato presencial devido à pandemia do COVID 19), e teve duração de aproximadamente 60 minutos. Optou-se por essa estratégia de coleta de dados, principalmente pela possibilidade de interação entre os participantes, por promover uma atmosfera com maior possibilidade de obtenção de respostas.

Para a condução do grupo focal, um roteiro de entrevista foi elaborado, embora os participantes fossem motivados a falar livremente sobre os aspectos relevantes na implementação da gestão de riscos na UFPB e a apontarem as dificuldades percebidas no processo.

As entrevistas foram gravadas e, em seguida, transcritas. Posteriormente foi realizada a validação dos dados transcritos pelos pesquisadores junto aos participantes da pesquisa.

Face aos pontos centrais do questionamento, embora não se tenha entrevistado toda equipe que atuou na execução do mapeamento dos riscos estratégicos, considera-se alcançada a saturação dos dados pelo alto grau de consenso que emergiu entre os entrevistados, em virtude da homogeneidade da amostra (Vasileiou, et al., 2018).

Os aspectos abordados na entrevista foram apresentados na Tabela 2.

Tabela 2

Roteiro da entrevista

ASPECTOS ABORDADOS	
Gestão riscos no setor público	Percepção sobre o processo de implementação da gestão de riscos nas entidades do setor público, considerando natureza destas entidades.
Processo de Implementação da Gestão de Riscos	Descrição do processo de implementação da gestão de riscos na UFPB, em cada uma de suas etapas, até o seu estágio atual; Lacunas percebidas no processo, para que este se torne efetivo; Percepção sobre o que precisaria ser fortalecido para que a gestão de riscos seja mais efetiva no contexto da UFPB (ampliando para o contexto das universidades); Indicação de qual etapa demandou (ou está demandando) mais esforços no processo de implementação da gestão de riscos;
Barreiras à Implantação da Gestão de Riscos	Possíveis barreiras (ou desafios) à implementação da Gestão de Riscos de forma robusta.

Fonte: Elaboração dos autores (2021)

Em virtude da utilização de uma abordagem qualitativa para a análise dos dados, elaborou-se um roteiro para subsidiar a análise de conteúdo. Este roteiro contempla recomendações dos modelos COSO ERM (COSO 2014, 2017) e ISO 31000:2018, no que tange à gestão de riscos (Tabela 3).

Tabela 3

Análise de conteúdo: categorias e unidades de análise

CATEGORIAS DE ANÁLISE	UNIDADES DE ANÁLISE (Práticas Recomendadas)
AMBIENTE DE GESTÃO	<p>Comprometimento da alta administração (envolvimento ativo na implementação da gestão de riscos);</p> <p>Atribuição de responsáveis pela gestão de riscos;</p> <p>Consideração do risco na definição da estratégia e dos objetivos;</p> <p>Compromisso com a divulgação da estratégia institucional (missão, visão e valores);</p> <p>Capacitação do capital humano (gestores e servidores) para tratar assuntos relacionados ao risco.</p>
PROCESSO DE GESTÃO DE RISCOS	<p>Estabelecimento de uma política de gestão de riscos;</p> <p>Implementação de planos e estabelecimento de diretrizes e modelos;</p> <p>Definição de padrões e critérios para tratamento dos riscos considerados significantes;</p> <p>Monitoramento e a mensuração dos resultados da gestão de riscos.</p>
INFORMAÇÃO, COMUNICAÇÃO E DIVULGAÇÃO	<p>Utilização de sistemas de informação para impulsionar a gestão de riscos;</p> <p>Comunicação com <i>stakeholders</i> das atividades e resultados da gestão de riscos;</p> <p>Divulgação das informações (em toda organização), relacionadas à estratégia, aos objetivos organizacionais e desempenho organizacional, bem como relacionadas à gestão de riscos.</p>

Fonte: Elaboração dos autores (2021)

As práticas de gestão de riscos recomendadas nos modelos foram sintetizadas para fins desta pesquisa, contudo, procurou-se abordar seus principais eixos norteadores.

4. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

4.1 Análise de práticas de gestão de riscos da UFPB à luz dos *frameworks* internacionais

A UFPB é uma Instituição Federal de Ensino Superior (IES) fundada em 1955, que tem como missão a geração e difusão do conhecimento e inovação por meio do ensino, pesquisa e extensão. A instituição possui uma estrutura multicampi, o que a torna uma instituição grande e complexa, e repercute em maiores desafios de gestão.

O cenário de restrições orçamentárias também contribui impondo esforços ainda maiores aos gestores de recursos públicos das IFES. Neste cenário, onde se enfrentam cortes de

financiamento, os processos de gestão de riscos são considerados úteis para a consecução dos objetivos estratégicos (Palermo, 2014).

Diante do exposto, procurou-se analisar as práticas de gestão de riscos implementadas na UFPB, a partir das recomendações dos modelos COSO ERM e ISO 31000:2018, sob três categorias de análise: ambiente de gestão; processo de gestão de riscos; e, informação, comunicação e divulgação, de modo a compreender a articulação prática da gestão de riscos.

a) Categoria “Ambiente de Gestão”

A análise da categoria “Ambiente de Gestão” foi norteada por alguns princípios, a saber: a) para um gerenciamento de riscos eficaz, a atitude e o interesse da alta administração são determinantes para que esta abordagem permeie toda a organização; b) a governança deve dar o “tom da organização, reforçando a importância e instituindo responsabilidades de supervisão sobre o gerenciamento de riscos”; c) a organização deve demonstrar comprometimento com a formação do capital humano (COSO, 2017).

O comprometimento da alta administração com a gestão de riscos neste estudo pôde ser observado, especificamente, a partir da constituição de um Comitê de Governança, Riscos e Controle, com competência de institucionalizar estruturas adequadas de governança, gestão de riscos e controles internos, um aspecto importante para dar vazão à formalização da política e implementação de suas diretrizes (Resolução nº 38, 2018); e, pelo estabelecimento de uma Política de Gestão de Riscos Institucional (Resolução nº 13, 2020). Todavia, observou-se um lapso temporal entre a formação do Comitê e a aprovação da Política de Gestão de riscos propriamente dita, que é um passo significativo em direção à institucionalização da gestão de riscos e sua disseminação por toda a organização.

A prerrogativa de ir além dos aspectos formais é o que torna a gestão de riscos capaz de contribuir efetivamente com a gestão, possibilitando o atingimento dos objetivos e metas estratégicas estabelecidas. Tal aspecto foi amplamente discutido no grupo focal:

Ainda se entende a gestão de riscos como mais uma coisa que os órgãos de controle cobram, não tem uma visão ainda de como isso pode ser importante para a gestão [...] agente inicia porque vem o decreto, vem a portaria, então, tem que fazer a gestão de riscos... [...] a gente tem que transformar isso primeiro para fazer parte da cultura da organização, que isso seja internalizado, não como obrigação, mas como uma coisa que vai facilitar nosso dia a dia (Membro 1 – Grupo focal).

O envolvimento da alta administração na implementação da gestão de riscos e a atribuição de responsáveis pela supervisão de tais práticas, mostraram-se pontos relevantes para que outras medidas sejam implementadas e a gestão de riscos venha a se tornar efetiva.

O principal ponto é esse, a alta gestão comprar a ideia da gestão de riscos, ter essa política e disseminar para todo mundo (Membro 4 – Grupo focal).

[...] pensar a gestão de riscos como uma política, e não um documento formal que vai ficar ali... porque uma política é algo maior do que o preenchimento de uma planilha a elaboração de um relatório (Membro 3 - Grupo focal).

A alta gestão tem que abraçar a causa, querer fazer a coisa primeiro, depois descentralizar para os outros gestores e servidores... não se preocupar só em formalizar isso... se não fica algo formalizado apenas para responder ao Tribunal, e não pensando na instituição (Membro 1 – Grupo focal).

A consideração do risco na definição da estratégia e dos objetivos institucionais é uma prática recomendada nos modelos de gestão de riscos, que encontra respaldo no Decreto 9.203/2017. A abordagem da gestão de riscos, quando integrada ao planejamento estratégico

institucional, pode garantir às instituições o alcance de seus objetivos de forma mais eficaz, pelo suporte viabilizado às decisões, sobretudo, por garantir controles mais efetivos.

Neste sentido, quando da elaboração de seu novo PDI (vigência 2019-2023), a UFPB buscou atender à recomendação do referido decreto e as exigências dos órgãos de controle, construindo um instrumento com vistas a implantar o gerenciamento de riscos dos objetivos estratégicos.

Conforme descrito no relatório de consolidação do mapeamento de riscos dos objetivos estratégicos, a UFPB realizou a identificação e a classificação dos riscos associados às atividades necessárias para o alcance das metas estratégicas institucionais dispostas no PDI, bem como estabeleceu as formas de tratamento desses riscos (UFPB, 2019b).

Neste processo, as Pró-Reitorias e Órgãos Suplementares informaram para cada meta do PDI, sob sua responsabilidade direta, até três atividades e três riscos que pudessem afetar a sua realização. Em seguida, as unidades classificaram esses mesmos riscos em termos de probabilidade (estimativa de ocorrência do risco), impacto (consequência para a atividade em caso de concretização do risco), nível de risco (produto entre probabilidade e impacto) e ação (tratamento a ser dado ao risco). Para isso, foi elaborado um instrumento de coleta de informações sob a forma de planilha eletrônica (UFPB, 2019b).

Esse mapeamento, após consolidação, resultou na identificação de 518 riscos, agrupados em 4 categorias: legal, orçamentário, operacional e, externo não orçamentário (UFPB, 2019b).

A etapa de mapeamento apresentou algumas dificuldades, segundo os membros do grupo focal, tais como: falta de entendimento do conceito de risco; falta de compreensão sobre o que seria a gestão de riscos e sua importância para a gestão; falta de treinamento sobre o assunto, já que se trata de uma temática nova; falta de engajamento dos servidores no processo, tendo em vista que é algo de construção coletiva; falta de disseminação de uma forma ampla; falta de uma cultura disseminada de planejamento e controle; preocupação com a formalidade do processo e com o atendimento às exigências dos órgãos de controle, sem uma visão da gestão de riscos como ferramenta estratégica e integrada à gestão.

A divulgação da estratégia institucional também é algo recomendado pelos frameworks internacionais, visando o fortalecimento da gestão de riscos (COSO, 2014, 2017). Como a gestão de riscos corrobora para a consecução das metas e objetivos institucionais, e, conseqüentemente, contribui para que a instituição venha a cumprir sua missão, a falta de conhecimento acerca desta missão foi algo pontuado como um dificultador na identificação dos riscos associados aos objetivos estratégicos. Esta dificuldade foi associada à falta de noção do “todo” que é a instituição, seus objetivos, metas e missão, conforme discutido a seguir:

[...] eles não conseguem entender que existem riscos que podem impossibilitar o alcance daquela meta, mas é porque eles também não enxergam a meta [...] há esse problema anterior... uma gestão não integrada. Cada um vê o seu setor, vê o seu trabalho, mas não vê como isso tá integrado a universidade [...] eu tenho que fazer isso pra contribuir com a missão da universidade. A gente faz um trabalho sem entender o porquê, como esse meu trabalho vai melhorar na ponta lá (o ensino, a pesquisa e a extensão), e isso vai se disseminar para a sociedade. Como isso vai melhorar a visão que se tem da universidade? Falta a gente entender que nosso trabalho vai ter impacto nisso, que vai refletir na missão da universidade (Membro 1 – Grupo focal).

Com relação à capacitação do capital humano (gestores e servidores), para tratar assuntos relacionados ao risco, a UFPB demonstrou preocupação com a realização de reuniões setoriais para auxiliar as unidades no seu planejamento e identificação dos riscos, quando da elaboração do PDI 2019-2023, bem como apresentou a disposição de promover junto à Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas cursos de capacitação em gestão de riscos (UFPB, 2019a).

O aspecto capacitação foi apontado pelos atores do grupo focal como primordial para a compreensão dos servidores acerca do conceito de riscos e do processo de gerenciamento de riscos, por ser uma temática nova e que ainda precisa ser disseminada e internalizada na instituição.

A gente fica criticando, mas tem que entender que é uma coisa nova para todo mundo. Falta por parte dessas unidades entender o que é gestão de riscos [...] o entendimento por parte da unidade, falta de treinamento também. (Membro 4 – Grupo focal).

Ressalta-se a importância de se adotar mecanismos para assegurar a compreensão, pelas pessoas da organização, de seus papéis e responsabilidades no gerenciamento de riscos. Tais práticas corroboram para a criação de um ambiente favorável à identificação, mitigação e cultura de riscos.

b) Categoria “Processo de Gestão de Riscos”

A análise dos resultados da categoria Processo de Gestão de Riscos buscou compreender como a instituição se propôs a identificar, analisar e avaliar os riscos, e se estabeleceu algum tipo de mensuração dos resultados da gestão de riscos.

Como recomenda a norma ISO 31000:2018, convém que alta administração emita “uma política que estabeleça uma abordagem, plano ou curso de ação da gestão de riscos” (ABNT, 2018). Neste sentido, a política de gestão de riscos foi uma exigência introduzida pela Instrução Normativa Conjunta MP/CGU nº 1/2016.

No caso da UFPB, a política de gestão de riscos foi instituída através da Resolução nº 13/2020, com a finalidade de assegurar um processo estruturado de gestão de riscos, visando contribuir com a geração de valor à sociedade; com a melhoria contínua da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos ofertados; e, com a racionalização e promoção da efetividade das despesas do órgão (UFPB, 2020b).

Embora a aprovação da política de gestão de riscos da UFPB seja recente, uma iniciativa anterior à sua elaboração foi a Portaria nº 23/2017, emitida pela Pró-Reitoria de Administração da UFPB, que contempla a política de gestão de riscos dos contratos. Contudo, tal iniciativa foi introduzida por força normativa, pois, com o advento da IN 05/2017 do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão, o gerenciamento de riscos tornou-se obrigatório no planejamento das contratações, bem como na fase de gestão dos contratos e renovação contratual.

Apesar deste aspecto, foi destacado no grupo focal que antes do estabelecimento da política de gestão de riscos da UFPB o que existiam eram iniciativas isoladas, como no caso das práticas implementadas pela PRA e da gestão de riscos dos objetivos estratégicos realizada pela PROPLAN, sem que houvesse um direcionamento formal da alta administração, ou seja, o respaldo institucional (o que se deu *a posteriori*).

[...] A gente tem em cada setor, como na PRA, o setor de contratos, faz sua gestão de riscos [...] E o que a gente faz de gestão de riscos é do planejamento estratégico, ou seja, já é outra coisa. É outra visão da gestão de riscos que a gente iniciou, mas ainda sem o respaldo de uma política de gestão de riscos [...] São iniciativas isoladas, que, se em algum momento se unirem, vai ser interessante para a universidade (Membro 1 – Grupo focal).

[...] o que a UFPB conseguiu implementar, até agora, foi uma iniciativa da PROPLAN, porque precisaria fazer esse mapeamento dos riscos vinculados aos objetivos estratégicos. E algumas iniciativas isoladas, como acontece com a gestão de contratos (Membro 2 – Grupo focal).

É importante ressaltar que o processo de gestão de riscos pode possuir muitas aplicações em uma organização, devendo ser personalizado para alcançar seus objetivos e para se adequar aos contextos externo e interno nos quais são realizadas (ABNT, 2018). Dessa forma, a gestão de riscos pode ser aplicada nas diversas unidades de uma organização e no contexto de suas diversas atividades.

No caso da UFPB, a gestão de riscos mostrou-se incorporada ao planejamento das contratações, à gestão de contratos e ao planejamento estratégico, devendo ainda ser implementada nas demais atividades da instituição.

Com relação ao processo de gestão de riscos, a UFPB adotou a estrutura proposta pela norma ISO 31000:2009, que se inicia a partir do estabelecimento do contexto, seguida pelo processo de avaliação de riscos - este composto pelas etapas de identificação dos riscos pelas unidades; análise e avaliação de riscos (quanto à probabilidade de ocorrência e impacto); e posterior implementação de planos de tratamento (estabelecimento de formas de lidar com os riscos - aceitar, reduzir ou compartilhar).

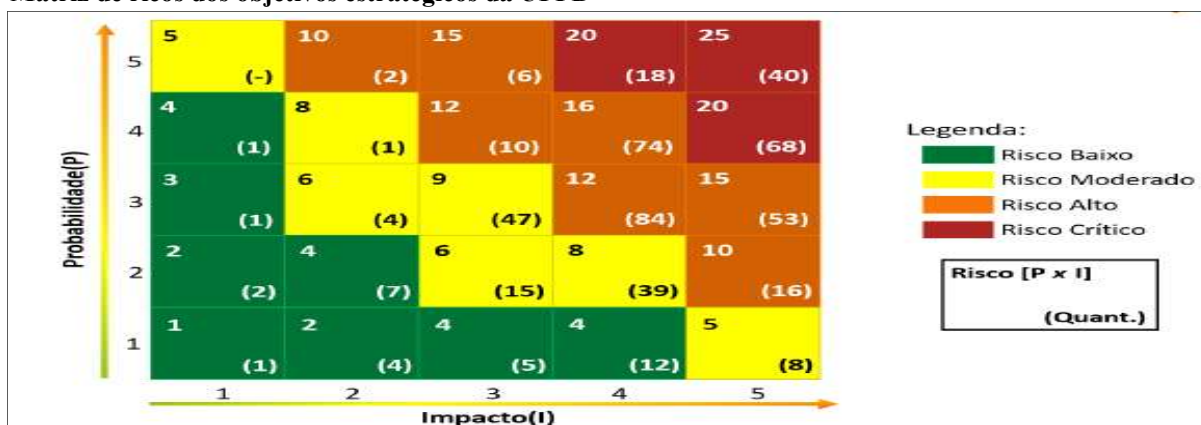
No que diz respeito ao monitoramento e a análise crítica dos riscos, na UFPB ficou estabelecido que o monitoramento deva acontecer continuamente e conforme o nível de exposição estabelecido (UFPB, 2019b), a partir do acompanhamento dos objetivos estratégicos do PDI, sendo que anualmente as unidades devem estabelecer suas atividades e analisar riscos e providências a serem adotadas (UFPB, 2019b).

O nível de tolerância ao risco estabelecido pela instituição é de 18%, sendo este o percentual dos riscos considerados aceitáveis. Os demais riscos devem ser evitados ou mitigados pelas unidades (UFPB, 2019b).

É importante ressaltar que no relatório de consolidação do mapeamento de riscos do PDI foi evidenciado um quantitativo expressivo de riscos altos e críticos (245 e 126, respectivamente). Esta informação teve por base a análise de riscos realizada pelas unidades. Os riscos altos e críticos no contexto da UFPB representam 71,6% do total que foi mapeado (518 riscos) (UFPB, 2019b).

De modo a visualizar os riscos mapeados, sua probabilidade de ocorrência e impacto, a matriz de riscos dos objetivos estratégicos da UFPB é apresentada na Figura 1.

Figura 1
Matriz de riscos dos objetivos estratégicos da UFPB



Fonte: Relatório de consolidação do mapeamento de riscos do PDI 2019-2023

No que tange à avaliação da eficácia do tratamento de riscos, não foi estabelecido pela instituição nenhum indicador neste sentido, que permita conhecer, por exemplo, quantos riscos críticos ou altos tiveram seus níveis de risco reduzidos a partir das medidas de tratamento implementadas.

Cabe destacar que a avaliação da eficácia da gestão de riscos é uma prática recomendada, pois permite a identificação, monitoramento e avaliação do nível de risco, devendo ser um processo contínuo para a mensuração do desempenho da estrutura de gestão de riscos em relação ao seu propósito, por meio de análise periódica de indicadores (ABNT, 2018).

No decorrer das etapas do processo de implementação da gestão de riscos dos objetivos estratégicos, foram apontadas algumas dificuldades pelo grupo focal na etapa de identificação dos riscos e *feedback* pelas unidades, mas também na avaliação da probabilidade e impacto de ocorrência dos riscos, pela subjetividade inerente a esta etapa; e, no estabelecimento das formas de tratamento.

As dificuldades se encontram em todas as etapas, na verdade. Tanto na construção, dificuldade de avaliar, por não ter uma política estruturada [...] não se teve uma discussão ampla da forma como vai se fazer, aí é lógico que na implementação a gente vai ter dificuldade. Aí passa pela identificação, pela análise da própria unidade, e, no ano posterior, o monitoramento. Todas as etapas acabam encontrando dificuldade [...] Essa mensuração posterior do monitoramento não tem...de como avaliar se o processo está sendo efetivo nas unidades (Membro 4 – Grupo focal).

A política de gestão de riscos da UFPB, recém-instituída, esclarece que os procedimentos e os instrumentos necessários ao processo de gestão de riscos serão definidos a partir da publicação de um manual de gestão de riscos a ser elaborado pela Pró-Reitoria de Planejamento, assim como o plano de implementação de gestão de riscos das unidades/setores da UFPB, onde serão definidos as atividades e os prazos para a sua implementação de forma institucional (UFPB, 2020b).

É possível que algumas dificuldades apresentadas sejam atenuadas a partir da divulgação do manual e do plano de implementação da gestão de riscos. Entretanto, não se pode ignorar que existem outras dificuldades relacionadas à internalização da gestão de riscos que devem ser consideradas, sobretudo relativas ao capital humano, como foi ressaltado no debate do grupo focal.

Você quer implementar uma visão do setor privado no setor público meramente como se fosse algo que estamos fazendo ali e agora vamos passar a fazer aqui no setor público, aí há dificuldade [...] porque não é uma coisa disseminada, não há uma cultura e não foi ainda internalizada (Membro 1 – Grupo focal).

De forma geral, as dificuldades de articulação prática da gestão de riscos percebidas compreenderam: a identificação do que seriam “riscos” (por falta de compreensão do conceito de riscos, os servidores frequentemente apontavam problemas internos da unidade como sendo riscos); a análise crítica e monitoramento dos riscos mapeados em etapa anterior; a falta de enfoque na mitigação dos riscos; a falta de métricas de risco claras, principalmente no que tange à avaliação da efetividade do processo; e, a falta de integração das informações de riscos no processo de gestão.

c) Categoria “Informação, Comunicação e Divulgação”

Nesta categoria buscou-se identificar a utilização de sistemas de informação para impulsionar a gestão de riscos; compreender como se dá a comunicação com *stakeholders*, acerca das atividades e resultados da gestão de riscos; e a divulgação das informações, em toda organização, relacionadas à estratégia, aos objetivos e desempenho organizacional, bem como relacionadas à gestão de riscos.

A utilização de sistemas de informação e tecnologias existentes, bem como de novas tecnologias (inteligência artificial e automação) é importante para que as entidades possam alavancar suas capacidades de gerenciar riscos (Mahama et al., 2020; COSO, 2017).

No contexto da UFPB, não foi observado o uso de nenhum sistema para impulsionar a gestão de riscos. Este aspecto poderia agregar valor se implementado na instituição, haja vista a necessidade de monitoramento dos 518 riscos mapeados, contribuindo na geração de informações de forma mais tempestiva aos gestores, dada a importância da integração das informações de risco na gestão organizacional.

A perspectiva da comunicação foi algo positivo evidenciado pela instituição. A comunicação com os *stakeholders* acerca das atividades da gestão de riscos é enfatizada nas diretrizes da política de gestão de riscos. A política prevê a comunicação não só entre os agentes envolvidos diretamente no processo, mas em toda a organização.

A transparência das ações da gestão de riscos implementadas foi divulgada através do site institucional. As informações acerca dos objetivos organizacionais e desempenho encontram-se disponíveis no PDI e no Relatório de Gestão (UFPB, 2019a, 2020a). Porém, percebeu-se que estes aspectos ainda carecem de disseminação interna, pois ainda há lacunas na compreensão das metas e missão institucional pelos servidores, conforme mencionado pelos entrevistados durante o grupo focal.

4.2 Barreiras práticas (desafios) de implementação da gestão de riscos

As barreiras de implementação destacadas na pesquisa são condizentes com o que foi pontuado por Braig, Gebre e Sellgren (2011), Ahmeti e Vladi (2017), e Araújo e Gomes (2021), principalmente no que tange aos aspectos relacionados à **liderança**.

A **complexidade dos processos**, característica da gestão burocrática do setor público, foi uma das dificuldades apontadas nesta pesquisa que é condizente com a literatura (Newman et al., 2018). Outros desafios identificados compreendem: a falta de consciência e compreensão acerca da gestão de riscos (e do próprio conceito de riscos) e lacunas de conhecimentos fundamentais, associada à falta de treinamentos, conforme apontado por Newman et al. (2018) e Araújo e Gomes (2021).

Na Tabela 4 é apresentada uma síntese do que foi evidenciado na pesquisa.

Tabela 4

Sintetização das barreiras práticas (desafios) à implementação da gestão de riscos

CATEGORIAS	DESAFIOS / BARREIRAS PRÁTICAS
AMBIENTE DE GESTÃO	Comprometimento da alta gestão (de forma ativa); Morosidade na divulgação da política de gestão de riscos institucional ou outras diretrizes; Falta de entendimento do conceito de risco; Falta de compreensão sobre a gestão de riscos e sua importância para a gestão; Falta de treinamento; Falta de engajamento dos servidores no processo; Falta de disseminação da gestão de riscos de forma ampla; Falta de uma cultura disseminada de planejamento e controle; Preocupação maior com a formalidade do processo e com o atendimento às exigências dos órgãos de controle; Falta a visão da gestão de riscos de forma estratégica e integrada à gestão.
PROCESSO DE GESTÃO DE RISCOS	Dificuldades na identificação dos riscos (por não compreender seu conceito); Falta de análise crítica e monitoramento dos riscos mapeados; Falta de enfoque na mitigação dos riscos; Falta de métricas de risco claras, principalmente no que tange à avaliação da efetividade do processo; Falta de integração das informações de riscos no processo de gestão.
INFORMAÇÃO, COMUNICAÇÃO E DIVULGAÇÃO	Não utilização de sistemas de informação para impulsionar a gestão de riscos;

Falta de disseminação interna das informações relacionadas aos objetivos e ao desempenho institucional, bem como relacionadas à gestão de riscos.

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Esta pesquisa, por ser um estudo de caso e permitir maior aprofundamento, corrobora com o levantamento realizado por Araújo e Gomes (2021) e traz novos *insights* acerca dos desafios de implementação da gestão de riscos, a partir da experiência da UFPB.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo examinou como as práticas de gestão de riscos foram concebidas e vêm sendo implementadas no contexto particular de uma entidade do setor público, especificamente a Universidade Federal da Paraíba.

A articulação prática dos frameworks de gestão de riscos demonstrou complexidade em diversos aspectos, confirmando as discussões apresentadas por Carlsson-Wall et al. (2019) e Klein (2020). Por se tratar de uma entidade do setor público, na qual a cultura de riscos ainda não se encontra internalizada, a preocupação com os aspectos formais e com o atendimento aos imperativos legais e normativos se mostrou evidente (cultura de conformidade).

Observou-se que, mesmo antes da política de gestão de riscos da UFPB ter sido formalizada, houve outras iniciativas da gestão da instituição neste sentido, como a gestão de riscos das contratações e dos objetivos estratégicos do PDI. Contudo, tais iniciativas foram impulsionadas por exigências normativas e dos órgãos de controle, como citado pelos atores entrevistados.

Destacamos ser insuficiente para as entidades públicas a implementação “apenas formal” de novas práticas de gestão, a exemplo da gestão de riscos. Gerenciar riscos é mais do que fazer um *checklist* de riscos ou estabelecer procedimentos de controle interno para mitigá-los, consiste em aplicar um conjunto de princípios com base nos quais uma organização pode criar e integrar processos, reduzir retrabalhos, aperfeiçoar a gestão da coisa pública, e assim, gerar valor aos seus *stakeholders*.

Os resultados indicaram que a gestão de riscos na UFPB se mostrou incipiente no que concerne ao estabelecimento de indicadores para mensuração do desempenho da estrutura de gestão de riscos, em relação ao seu propósito. Na avaliação da eficácia do tratamento de riscos, nenhuma medida de verificação foi proposta. Este aspecto também contribui para a compreensão de uma maior preocupação em demonstrar conformidade e atender às pressões regulatórias, do que em estabelecer medições que possam evidenciar se houve ganhos na consecução dos objetivos organizacionais.

O arcabouço normativo e a cultura de conformidade, arranjos próprios do setor público, corroboram para que haja essa preocupação maior com a legitimação em detrimento ao alcance dos objetivos organizacionais. Tal aspecto pode estar associado à dificuldade dos agentes em identificar e valorar os objetivos reais da organização, compreender a missão institucional, a função social da entidade, e o impacto que os riscos podem causar na sustentabilidade organizacional. Estes aspectos podem corroborar para uma implantação cerimonial da gestão de riscos.

De uma forma geral, a gestão de riscos na UFPB ainda demandará tempo e esforços por parte dos gestores até sua implementação total, buscando identificar oportunidades de criação de valor e otimização de sua estratégia e *performance* organizacional. O quadro atual da gestão de riscos enseja o aperfeiçoamento das práticas de gestão, de modo que o gerenciamento de riscos seja algo de fato integrado à gestão estratégica. Contudo, um passo importante neste sentido foi dado através do mapeamento dos riscos associados aos objetivos estratégicos.

Sem o propósito de esgotar as discussões sobre esta temática, a pesquisa proporcionou também conhecer os desafios associados à implementação da gestão de riscos, os quais, no

contexto da UFPB, estiveram relacionados principalmente ao comprometimento da alta gestão, ao fator liderança e a formação do capital humano. Os desafios citados, se não superados, podem se tornar barreiras à implementação da gestão de riscos de forma estratégica, mantendo-a em um nível mais baixo (rudimentar), limitada a documentar conformidade e manter uma trilha de auditoria (Mahama et al., 2020; Rana et al., 2019).

REFERÊNCIAS

- Associação Brasileira de Normas Técnicas. ABNT NBR ISO 31000 (2018). *Gestão de Riscos: Princípios e diretrizes*. Associação Brasileira de Normas Técnicas, Rio de Janeiro.
- Ahmeti, R., & Vladi, B. (2017) Risk Management in Public Sector: A Literature Review. *European Journal of Multidisciplinary Studies*. 2 (5), 323-329.
- Araújo, A., & Gomes, A. M. (2021). Gestão de riscos no setor público: desafios na adoção pelas universidades federais brasileiras. *Revista Contabilidade & Finanças*, 32(86), 241-254. <https://doi.org/10.1590/1808-057x202112300>
- Braig, S., Gebre, B., & Sellgren, A. (2011). Strengthening risk management in the US public sector. *McKinsey & Company*.
- Carlsson-Wall, M., Kraus, K., Meidell, A., & Tran, P. (2019). Managing risk in the public sector – The interaction between vernacular and formal risk management systems. *Financial Accountability and Management*, 35(1), 3–19. <https://doi.org/10.1111/faam.12179>.
- Cavalcante, P. (2018). Innovations in the Federal Government During the Post-new Public Management Era. *Revista de Administração Contemporânea*, 22(6), 885–902. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2018170391>
- Committee of Sponsoring Organizations of the treadway comission - COSO (2004). *Enterprise Risk Management - Integrated Framework*. Committee of Sponsoring Organizations of the treadway Comission, Nova York.
- Committee of Sponsoring Organizations of the treadway comission - COSO (2017). *Enterprise Risk Management - Integrated Framework*. Committee of Sponsoring Organizations of the treadway Comission, Nova York.
- Decreto nº 9.203, de 22 de Novembro de 2017. (2017). *Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional*. http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/decreto/D9203.htm
- Huber, C., & Scheytt, T. (2013). The Dispositif of Risk Management: Reconstructing Risk Management after the Financial Crisis. *Management Accounting Research*. 24 (2), 88-99.
- Instrução Normativa conjunta CGU/MP Nº 01, de 10 de maio de 2016. (2016). *Dispõe sobre controles internos, gestão de riscos e governança no âmbito do Poder Executivo federal*. https://www.in.gov.br/materia/-/asset_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/21519355/do1-2016-05-11-instrucao-normativa-conjunta-n-1-de-10-de-maio-de-2016-21519197
- Klein, V. H., Jr. (2020). Gestão de riscos no setor público brasileiro: uma nova lógica de accountability?. *Revista De Contabilidade E Organizações*, 14, e163964. <https://doi.org/10.11606/issn.1982-6486.rco.2020.163964>
- Lino, A. F., Carvalho, L. B., Aquino, A. C. B., & Azevedo, R. R. (2019). A falta de trabalho institucional e mudanças organizacionais incompletas em municípios brasileiros. *Revista de Administração Pública*, 53(2), 375-391. <https://doi.org/10.1590/0034-761220170404>

- Mahama, H., Elbashir, M., Sutton, S., & Arnold, V. (2020). New development: Enabling enterprise risk management maturity in public sector organizations. *Public Money and Management*, 0(0), 1–5. <https://doi.org/10.1080/09540962.2020.1769314>
- Miller, P.; Kurunmaki, L., & O’leary. (2008). T. Accounting, Hybrids and the Management of Risk. *Accounting, Organizations and Society*, 33(7–8), 942– 967.
- Newman, W., Charity, M., & Faith, S. (2018). Effectiveness of risk management systems on financial performance in a public setting. *Academy of Accounting and Financial Studies Journal*, 22(4), 2–7.
- Oulasvirta, L., & Anttiroiko, A. V. (2017). Adoption of comprehensive risk management in local government. *Local Government Studies*, 43(3), 1-26. <https://doi.org/10.1080/03003930.2017.1294071>
- Palermo, T. (2014) Accountability and Expertise in Public Sector Risk Management: A Case Study. *Financial Accountability & Management*, 30 (3), 322-341. <https://doi.org/10.1111/faam.12039>
- Power, M. (2007). Organized uncertainty: Designing a world of risk management. Oxford: *Oxford University Press*.
- Rana, T., Wickramasinghe, D., & Bracci, E. (2019). New development: integrating risk management in management control systems-lessons for public sector managers. *Public Money & Management*, 39(2), 148-151. <https://doi.org/10.1080/09540962.2019.1580921>
- Souza, F. S. R. N., Braga, M. V. A., Cunha, A. S. M., & Sales, P. D. B. (2020). Incorporação de modelos internacionais de gerenciamento de riscos na normativa federal. *Revista de Administração Pública*, 54(1), 59-78. <http://dx.doi.org/10.1590/0034-761220180117x>
- Schwartzman, S. (2019). *A educação superior brasileira como bem público*. Conference: Fórum Permanente: Educação como Bem Público, Universidade de Campinas. https://www.researchgate.net/publication/336370241_A_educacao_superior_brasileira_como_bem_publico.
- Universidade Federal da Paraíba. (2019a). *Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) 2019-2023*. http://www.proplan.ufpb.br/proplan/contents/documentos/pdi/pdi_2019-2023_posconsuni-1.pdf
- Universidade Federal da Paraíba. (2019b). *Relatório Mapeamento de Riscos PDI 2019- 2023*. http://www.proplan.ufpb.br/proplan/contents/documentos/codeplan/relatorio-mapeamento-de-riscos_pdi-2019-2023.pdf
- Universidade Federal da Paraíba. (2020a). *Relatório de Gestão 2019*. <http://www.proplan.ufpb.br/proplan/contents/menu/ploplan/relatorio-de-gestao>
- Universidade Federal da Paraíba. (2020b). *Política de Gestão de Riscos*. https://sig-arq.ufpb.br/arquivos/2020190147cb942533854163ded33a177/BS_39-2020.pdf.
- Vasileiou, K., Barnett, J., Thorpe, S., & Young, T. (2018). Characterising and justifying sample size sufficiency in interview-based studies: systematic analysis of qualitative health research over a 15-year period. *BMC Medical Research Methodology*, 18(1), 1–18.
- Vieira, J. B., & Barreto, R. T. d. S. (2019). *Governança, Gestão de Riscos e Integridade*. Brasília: Enap. <http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/4281>