

Gestão De Riscos Nas Universidades Públicas No Brasil

Milene Barbosa Da Cunha¹
Cleberson Eller Loose²

Resumo

O presente estudo trata de uma revisão bibliográfica sobre a gestão de riscos nas universidades públicas. Para tanto, a pesquisa foi elaborada com técnica bibliográfica e documental, quanto ao objeto de estudo possui caráter exploratório, o processo de análise baseado no método dedutivo e realizada abordagem qualitativa de análise de conteúdo. O estudo evidenciou que as universidades públicas brasileiras estão expostas a riscos, sendo a gestão de riscos ferramenta essencial para boa governança, evitando e reduzindo efeitos negativos e garantindo maior eficiência. As principais ameaças enfrentadas pelas universidades públicas incluem riscos financeiros, inobservância de leis e normas, insuficiência de capacitação do corpo funcional, e deficiências na estrutura e controle das atividades. Outro aspecto, são as dificuldades na implementação da gestão de riscos que incluem a falta de pessoal capacitado, resistência à mudança, insuficiência de recursos e ferramentas, e uma cultura de risco ainda incipiente. Constatou-se que as instituições apresentam diferentes estágios de maturidade na gestão de riscos e reconheceu-se o potencial para melhoria e aprimoramento de práticas visando prestação de serviços mais eficiente e de qualidade.

Palavras-chave: Gestão Pública. Governança. Gestão Universitária. Riscos.

Date of Submission: 21-05-2024

Date of Acceptance: 31-05-2024

I. Introdução

Com a reestruturação do modelo de gestão pública, surgiu a necessidade de modificação de métodos para atuação governamental, objetivando maior eficácia e eficiência no atendimento do interesse coletivo. Nesse sentido, adoção de práticas de governança para o alcance dos objetivos públicos tornaram-se primordiais (Matias-Pereira, 2014).

A gestão de riscos surge na administração pública como prática para boa governança, tendo em vista que as medidas voltadas ao gerenciamento permitem identificar, controlar e tratar os riscos consoante os objetivos e estratégias, a fim de potencializar bons resultados e fornecer uma segurança razoável e melhorar o desempenho de uma organização (Braga, 2018; Silva; Abib, 2019).

Considerando a responsabilidade das organizações públicas, necessidade de transparência, prestação de contas, desempenho da gestão, bem como, na qualidade dos serviços ofertados, as Instituições de Ensino Superior (IES) passaram a pautar o gerenciamento de riscos como uma ferramenta de melhoria a ser incorporada (Oliveira et al., 2020). Diante disso, questiona-se quais aspectos apontados pela literatura acadêmica sobre a gestão de riscos em Instituições Públicas de Ensino Superior?

Nesse sentido, a pesquisa verificará, a partir da bibliografia, a gestão de riscos nas Instituições Públicas de Ensino Superior. Dessa forma, como objetivos específicos pretende-se: i - realizar um levantamento bibliográfico identificando a produção científica que trata da gestão de riscos nas universidades públicas e; ii - analisar as publicações relacionadas a partir do levantamento bibliográfico, identificando a gestão de riscos nesse tipo de instituição.

Este estudo está organizado conforme a seguinte sequência: iniciando por esta introdução, referencial teórico – que abordará os aspectos gerais sobre riscos e gerenciamento de riscos – os procedimentos metodológicos, análise e discussão dos resultados, considerações finais e apresentação das referências bibliográficas utilizadas para o desenvolvimento da pesquisa.

¹ Mestranda em Administração Pública - Programa de Pós-Graduação Mestrado Profissional em Administração Pública - PROFIAP da Fundação Universidade Federal de Rondônia.

² Doutor em Administração - Docente do Programa de Pós-Graduação Mestrado Profissional em Administração Pública - PROFIAP da Fundação Universidade Federal de Rondônia.

II. Referencial Teórico

Os riscos abrangem as diversas atividades humanas e se manifesta em várias formas dentro e fora das organizações, não se limitando apenas a ameaças, mas tratando-se das incertezas que podem gerar resultados positivos ou negativos, ou ambos (ABNT, 2018; Branch, 2020; Nunes; Perini; Pinto, 2022).

Riscos são consequências das incertezas que afetam os objetivos organizacionais, são eventos que têm uma probabilidade de ocorrência e cujos resultados podem ser quantificados mesmo tendo algum nível de incerteza (Brasil, 2018; Franco, 2017).

Considerando que os riscos são realidades enfrentadas nas organizações, surgiu a necessidade de lidar com eles, gerindo-os de modo a favorecer maior segurança para conquistas das metas um processo que envolve identificar, quantificar e mitigar os riscos potenciais, transformando incertezas em oportunidades ou minimizando suas ameaças e (Brasil, 2018). A gestão de riscos, também pode ser definida como “atividades coordenadas para dirigir e controlar uma organização no que se refere a riscos” (ABNT, 2018).

Nas organizações a gestão de riscos passou a ser ferramenta estratégica e contribui para o processo decisório, que ao ser integrada às rotinas, pode auxiliar positivamente no desempenho, controle, qualidade, menos desperdícios e diminuição de retrabalho, além de melhores condições para encarar possíveis imprecisões e conquista dos resultados (Dhlamini, 2022; Esa et al., 2018; Franco, 2017; Nascimento; Santos; Oliveira, 2020).

No setor público o gerenciamento de riscos é uma temática em crescimento, influenciada por referenciais de gestão de riscos, que estabelecem práticas que podem ser aplicadas tanto na esfera privada quanto pública (Braga, 2018).

A partir da reforma na Administração Pública, foram introduzidos alguns conceitos e técnicas gerenciais buscando dinamismo, adotando práticas preventivas e alinhadas à governança corporativa, focando em transparência, prestação de contas e responsabilidade, adotando posturas preventivas e visando melhoria no processo e gestão (Freire; Batista, 2018).

Esta abordagem se consolidou com a criação de guias e normativas que tratam sobre governança no setor público, bem como ferramentas como de gestão de riscos, passando a debatida por instituições e estabelecidos documentos, leis e guias para direcionar o setor público na implementação de práticas nesse sentido. Órgãos como Tribunal de Contas da União (TCU), Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão (MP) e Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da União (CGU) consolidaram-se como importantes referências. A Instrução Normativa Conjunta MP/CGU nº 01/2016 e o Decreto nº 9.203/17, também chamado de “Decreto de Governança” surgiram nessa vertente, estabelecendo princípios e orientações para a integração do gerenciamento de riscos à estratégia institucional (Bermejo et al., 2019).

Apesar dos avanços normativos e das recomendações de órgãos de controle, a implementação do gerenciamento de riscos no setor público brasileiro ainda enfrenta desafios. A complexidade do setor, limitações de recursos, conflitos de interesses, crises sociais e econômicas, e a forte presença da burocracia, barreiras culturais dificultam a efetivação dessas práticas. Além disso, a resistência de servidores, questões culturais e territoriais, e a falta de incentivo e formação sobre o assunto são barreiras significativas (Braga, 2018; Fernandes et al., 2021; Souza et al., 2020).

Para superar esses desafios, é fundamental fortalecer a cultura organizacional e capacitar os servidores de forma contínua, promovendo uma abordagem preventiva e integrada que assegure a melhoria dos serviços públicos e a preservação do interesse público valorização de uma governança eficiente (Braga, 2018).

Gestão de riscos no ensino superior

O ensino superior tem se expandido globalmente, impulsionado pela promessa de melhores oportunidades de emprego. Este crescimento trouxe consigo a necessidade de gerenciamento de riscos nas instituições de ensino, tanto para minimizar incertezas quanto para garantir uma gestão eficaz e transparente (Massaini; Franco de Oliveira; Oliva, 2017; Oliveira et al., 2020).

O gerenciamento de riscos, também é crucial para identificar e mitigar ameaças, além de aproveitar oportunidades, auxiliando as instituições a atingirem seus objetivos e manterem a qualidade dos serviços prestados (Al-Subari; Ruslan; Zabri, 2020).

A gestão de riscos deve ser integrada às estratégias e operações das Instituições de Ensino Superior (IES), públicas e privadas, abrangendo todos os níveis e setores, uma implementação eficaz exige uma visão holística da organização, além da capacitação dos servidores, e a adoção de uma cultura organizacional que valorize a prevenção e a sustentabilidade (Massaini; Franco de Oliveira; Oliva, 2017; Oliveira et al., 2020; Perera et al., 2020).

Isso porque, uma gestão de riscos bem implementada em instituições de ensino, contribui para melhoria da eficiência operacional, também contribui para a transparência, conformidade com regulamentações, melhor uso dos recursos e conseqüentemente com a realização das atividades finalísticas. A liderança comprometida, comunicação efetiva, e colaboração em equipe são elementos fundamentais para o sucesso dessa prática

(Assunção et al., 2019; Gazouli; Oubal, 2022; Medeiros; Trombini; Santos Júnior, 2020; Oliveira; Lima Filho, 2021; Sedrez; Fernandes, 2011).

Em suma, gerenciar riscos é uma prática indispensável para as instituições de ensino superior, essencial para a boa governança, sustentabilidade, e competitividade no setor. Com a adoção de práticas e metodologias adequadas, as IES podem garantir a entrega de serviços de alta qualidade, cumprindo sua função social e atendendo às expectativas dos *stakeholders* (Assunção et al., 2019; Heinz et al., 2019; Massaini; Franco de Oliveira; Oliva, 2017; Oliveira et al., 2020; Ramos; Montezano; Costa Júnior, 2020).

III. Procedimentos Metodológicos

Os métodos utilizados para a elaboração do estudo podem ser caracterizados quanto à técnica de pesquisa como bibliográfica e documental, quanto ao objeto de estudo possui caráter exploratório, o processo de análise baseado no método dedutivo e realizada abordagem qualitativa de análise de conteúdo.

A técnica de pesquisa caracteriza-se como bibliográfica e documental, bibliográfica pela construção a partir de materiais já elaborados e publicados, sendo livros e artigos científicos possibilitando a investigação ampla, observando-se a fidedignidade dos dados e origem. Também trata-se de pesquisa documental, por utilizar fontes encontradas em materiais sem processo de análise, nesse caso, integram ao estudo documentos oficiais como a legislação e referencial básico de instituição pública (Gil, 2002; Prodanov; Freitas, 2013).

A qualidade de exploratória, por permitir aproximação com o assunto investigado para melhor compreensão, familiaridade e delimitação a partir do levantamento bibliográfico mapeando na literatura sobre o tema de maneira que permite obtenção de observações, bem como, ser identificar as relações existentes (Prodanov; Freitas, 2013).

O processo lógico de raciocínio foi realizado pelo método com abordagem dedutiva, partindo de premissas gerais, seguindo para o particular, facilitando a compreensão do conteúdo a partir de princípios reconhecidos, possibilitando chegar a conclusões formais de maneira lógica (Prodanov; Freitas, 2013).

O método consistirá no dedutivo, pois partirá de uma verificação de premissas universais da bibliografia e documentos seguindo para o particular com a análise dos dados levantados, favorecendo elaboração de conclusões. A análise e interpretação será fundamentada no conteúdo bibliográfico apresentando e descrevendo as reflexões das publicações que tratam sobre o acesso à informação, em especial sendo utilizados como ferramenta na gestão (Lakatos; Marconi, 2017; Prodanov; Freitas, 2013).

O desenvolvimento da pesquisa realizou-se pelo exame de conteúdo das publicações, observando a utilização de ferramentas de acesso à informação na gestão pública. Nesse aspecto, realizou-se técnica qualitativa para a análise da bibliografia levantada, interpretando e descrevendo o que era comunicado (Severino, 2014).

Para a seleção dos materiais foi feita consulta às bases no Portal de Periódicos da Capes, a seleção da bibliografia partiu da busca em artigos com os seguintes termos: “gestão de riscos” e “universidades públicas”, utilizando o booleano “e” a fim de identificar os temas existentes nos artigos.

Realizou-se uma primeira verificação para exclusão de trabalhos repetidos e dando seguimento, observou-se a aderência das expressões “Gestão de Riscos” e “universidades públicas” no título e resumo e palavras-chave. Das publicações apuradas, realizou-se mais uma análise visando verificar os artigos que estavam alinhados com o objeto que poderiam contribuir com a elaboração da pesquisa, desse modo, foram selecionados 18 estudos para análise e discussão dos resultados.

Para o gerenciamento das referências, foi empregado o programa Mendeley. Por conseguinte, investigou-se o conteúdo a partir do levantamento bibliográfico visando identificar nas pesquisas o acesso à informação como ferramenta de gestão.

IV. Análise E Discussão Dos Resultados

Mesmo diante de uma demanda crescente, nos últimos anos com a ocorrência de crises econômicas e restrição das capacidades financeiras do Estado, as Universidades Públicas brasileiras foram diretamente afetadas, sendo alvos de cortes orçamentários de maneira sucessiva. Isso acarretou a necessidade de desenvolvimento de estratégias para sustentabilidade das organizações visando o aproveitamento dos recursos, manutenção de discentes e infraestrutura, frente a um cenário de incertezas (Heinz et al., 2019).

As Instituições de ensino superior que sobrevivem com recursos públicos são subordinadas às normas do direito administrativo, fiscalizadas por órgãos de regulação e possuem a gestão atrelada às práticas de governança (Medeiros; Trombini; Santos Júnior, 2020). Dentre os princípios da governança corporativa, está que a gerência dos recursos públicos têm a responsabilidade de manter o controle e verificação de todas as manifestações realizadas em função da Administração Pública (Heinz et al., 2019).

Ou seja, órgãos públicos de ensino, além de fundamentados em leis e princípios inerentes à Administração Pública, possuem determinações, controles, regras e procedimentos que devem ser ponderados devido sua natureza e funcionalidade. Além disso, precisam seguir os princípios para boa governança, tendo compromisso e transparência.

Como exemplo de regulamento específico, as Universidades Federais ao fazerem parte da administração indireta do poder executivo federal, integrando o sistema nacional de ensino, são abrangidas pela IN MP/CGU Nº 01 de 2016, que estabelece a gestão de riscos no âmbito do setor público federal, que tem objetivo do fortalecimento de controles internos e governança para minimizar inconformidades e melhorar da execução das políticas públicas (Medeiros; Trombini; Santos Júnior, 2020; Pinto; Nogueira; Cerquinho, 2020; Simões; Rocha, 2018).

De acordo com Pinto, Nogueira e Cerquinho (2020), a IN Nº 01/2016 trata-se de um direcionamento para efetivação de práticas de gestão de riscos que devem ser adotadas com metodologias, princípios e diretrizes adequadas aos órgãos.

As Universidades Federais tem obrigatoriedade normativa para adoção da gestão de riscos não somente pela IN MP/CGU Nº 1/2016, mas também pela Portaria MEC Nº 234/2018 que trata da Política de Gestão de Riscos e Controles do Ministério da Educação - PGRC-MEC e dá outras providências, instituindo aos órgãos subordinados ao MEC a adesão de procedimentos de gestão de riscos (Araújo; Gomes, 2021).

Conforme os ensinamentos de Heinz et al. (2019) quando há bons controles, menores são as vulnerabilidades aos riscos. Dessa maneira, ações de controle e auditorias realizadas de forma contínua são essenciais para proporcionar aos gestores percepção de ameaças para dar tratamento apropriado, corrigindo, evitando ou reduzindo os efeitos negativos antes mesmo que ocorram.

Gerir riscos é fundamental para boa governança e alcance dos objetivos institucionais, a preocupação com a entrega de serviços de qualidade e a administração comprometida, responsável e transparente também corrobora para medidas de controles. Desse modo, a atuação de órgãos a exemplo da CGU e TCU como controles interno e externo, respectivamente, possuem função importante em averiguar e até mesmo fornecer subsídios para práticas gerenciais (Oliveira et al., 2020).

Mesmo com o surgimento de diretrizes, regulamentos e controles, as técnicas de gestão de riscos no setor público ainda não são plenamente difundidas, principalmente pela escassez de estudos, poucas experiências de implantação e o tema ser de recente discussão. As instituições de ensino superior ainda passam por um processo de recepção, formação e aprimoramento das práticas de gestão, entre elas, ferramentas para lidar com as ameaças e oportunidades que podem impactar a consecução dos propósitos (Pinto; Nogueira; Cerquinho, 2020).

A gestão de riscos pode ser uma ferramenta importante para auxiliar na tomada de decisões estratégicas, na minimização de possíveis danos à organização e consolidação de uma cultura preventiva para garantir eficiência e eficácia da gestão, conformidade com as regulamentações e normas, maior transparência e melhoria da utilização de recursos disponíveis em instituições de ensino governamentais (Assunção et al., 2019; Gazoulit; Oubal, 2022; Medeiros; Trombini; Santos Júnior, 2020; Pinto; Nogueira; Cerquinho, 2020).

Gazoulit e Oubal (2022) reconhecem a complexidade existente no cenário das universidades, em especial, da esfera pública por questões que atrapalham a mensuração da performance, sendo barreira para determinação de metas, planejamentos e realização da estratégia. Isso porque nas IES há uma pluralidade dos campos de ação e atuação, dificuldade de previsibilidade de desempenho, capacidades e também pela diversidade de *stakeholders*.

Por essa e outras razões, existem vários outros desafios na implementação da gestão de riscos corporativos em instituições de ensino superior que incluem a falta de pessoal capacitado, dificuldade na compreensão da gestão de riscos, resistência à mudança e a falta de recursos e ferramentas adequados (Gazoulit; Oubal, 2022; Perera et al., 2020).

Alves et al. (2018), descrevem que as principais dificuldades percebidas estão relacionadas à insuficiência de treinamentos, quantitativo limitado de equipe, ausência de cultura de risco, estruturas indefinidas, desinteresse dos servidores, orçamento reduzido e baixo comprometimento da alta administração.

Já Araújo e Gomes (2021) analisaram os desafios na adoção da gestão de riscos em universidades federais e complementam que a falta de capacitação e engajamento dos servidores, ineficiência de sistema de informação, recursos e estrutura insuficientes, mudanças de gestão, dificuldade no mapeamento de processos, sobrecarga de atividades são fatores que podem limitar o sucesso da implementação de uma política de riscos. Os autores, ainda, destacam que fatores como a liderança, capacitação e, distribuição justa de demandas e conformidade de processos devem ser considerados para fortalecimento da estrutura institucional para a gestão de riscos.

Diante disso, Pinto, Nogueira e Cerquinho (2020), ponderam que deve haver uma adaptação dos métodos às especificidades das universidades para o assunto ser ainda mais aprofundado e difundido nesses ambientes. Todavia, ressaltam ser tarefa trabalhosa a busca de informações, compreensão dos processos internos na integralidade e o domínio das técnicas. Trata-se de um processo que demanda tempo, fato que corrobora para o atraso na estruturação das políticas de gerenciamento de riscos.

Embora recente, dispor de sistema para gerenciar os riscos é uma preocupação e interesse das organizações de ensino públicas, além disso, possuem um potencial significativo para aprimorar suas políticas,

visando à realização de condutas ideais, melhoria de suas operações e da performance (Araújo; Gomes, 2021; Bauer et al., 2022; Sedrez; Fernandes, 2011).

As universidades públicas precisam adotar medidas de governança, juntamente com estratégias para serem mais eficientes, efetivas e eficazes, não por terem como foco o lucro financeiro, mas sim para minimização de situações que prejudiquem seus objetivos principais, que no caso, estão relacionados à prestação de serviços e o atendimento da sociedade (Medeiros; Trombini; Santos Júnior, 2020). Contudo, de acordo com Bauer et al. (2022) a gestão de riscos ainda é vista como algo opcional e não como uma responsabilidade institucional.

A partir desse cenário, pode-se observar a importância e benefícios da gestão de riscos corporativos e, ao mesmo tempo ainda não ser assunto amplamente difundido no setor público do ensino superior. O que demonstra as diversas realidades existentes em uma mesma categoria, existindo instituições com processos consolidados e já obtendo resultados e outras sem quaisquer indicativos de políticas nesse sentido (Pinto; Nogueira; Cerquinho, 2020).

Nessa orientação, o estudo de Simões e Rocha (2018) indica que as universidades públicas federais brasileiras estão em diferentes estágios de maturidade em relação à gestão de riscos corporativos, sendo que algumas já adotam práticas avançadas, enquanto outras ainda são incipientes. Os autores também identificam que as práticas não são aplicadas expressivamente, demonstrando que a implementação de gestão de riscos na maioria das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) está em estágio inicial, ainda não adotaram ou existe apenas um plano ainda sem execução.

Logo, em muitas instituições a cultura para gerir riscos é ínfima, apresentando baixo nível de maturidade e tantas outras ainda não possuem técnicas consolidadas ou política formal implementada, carecendo de maior conscientização e capacitação tanto de gestores como demais servidores sobre o assunto (Araújo; Gomes, 2021; Sedrez; Fernandes, 2011).

É importante destacar que assim como em outras organizações, as instituições de ensino superior públicas devem ponderar as particularidades do setor e adequar as práticas de gestão de riscos de acordo com suas necessidades e objetivos específicos, dispondo de ferramentas e apoio para a realização de todo processo (Gazouli; Oubal, 2022).

Heinz et al. (2019) reconhecem algumas especificidades e identificam os impactos significativos dos riscos orçamentários nas universidades públicas brasileiras, pelo enfrentamento da falta de recursos financeiros, atrasos nos repasses de verbas do governo e a complexidade do processo de alocação de recursos. As ameaças financeiras podem afetar negativamente não somente a gestão, como também a qualidade dos serviços prestados e o desempenho acadêmico.

Os autores ainda asseveram sobre ameaças relevantes nas Universidades Públicas originadas pela inobservância de leis e normas de licitação e contratos, insuficiência de capacitação do corpo funcional, deficiência na estrutura padronização das atividades do dia-a-dia e a falta ou ineficiência de controles.

Diante dos vários riscos característicos que envolvem instituições de ensino superior, algumas ameaças estão relacionadas à área acadêmica e de serviços, outras atreladas ao ambiente ou em decorrência da gestão. Porém, nota-se que os riscos mais latentes às instituições públicas decorrem quanto as capacitações e mais especificamente na administração de recursos, principalmente os monetários (Heinz et al., 2019; Massaini; Franco de Oliveira; Oliva, 2017; Sedrez; Fernandes, 2011).

As possíveis consequências dos riscos financeiros nas universidades públicas destacam a necessidade em evoluir nas medidas para lidar com os desafios orçamentários enfrentados pelas instituições de ensino superior no Brasil. Propostas como diversificação de fontes de receita, a adoção de práticas eficientes de gestão de recursos, implementação de sistemas de monitoramento e controle orçamentário e a promoção de uma cultura de gestão de risco são potenciais meios de enfrentamento dessas problemáticas (Heinz et al., 2019).

Para tanto, ressalta-se que qualquer intervenção de metodologia para gerir riscos assertivamente precisa ter ferramentas adequadas e de forma contínua. Ademais, por se tratar do setor público, deve condizer com as normas e preceitos que a instituição de ensino superior esteja submetida (Araújo; Gomes, 2021).

Por essa ótica, Ramos et al. (2019) assinalam que o ramo da educação superior pública possui algumas peculiaridades, não tendo inteira autonomia para atuação e liberdade, sendo determinados riscos inerentes, limitando a capacidade de respostas a serem adotadas. Todavia, Pinto, Nogueira e Cerquinho (2020) afirmam que as universidades federais são independentes para definir e estruturar de regras e a maneira de funcionamento para gerenciar riscos.

De fato, não há regramento que determine a utilização de método específico a ser adotado. No entanto, é preciso haver uma estrutura básica para busca de êxito no processo de gerenciamento, que incluem a implementação de medidas preventivas com planos de contingência, identificação e avaliação de riscos, adoção de práticas de segurança, implementação de controles internos e monitorização dos resultados (Oliveira; Lima Filho, 2021; Sedrez; Fernandes, 2011).

Todo planejamento para consecução de política de riscos no ambiente organizacional deve perpassar pela conscientização e treinamento dos membros da comunidade universitária (Oliveira; Lima Filho, 2021).

Complementarmente Simões e Rocha (2018) evidenciam a relevância da inserção das ações na rotina institucional, acompanhado pela avaliação contínua, bem como a disposição em aperfeiçoar os processos de gestão de riscos corporativos nas universidades públicas, a fim de garantir resultados satisfatórios das operações.

Isto significa que mesmo não havendo indicação de metodologia, cada IFES pode implementar procedimentos e estrutura que melhor se ajusta para identificar, analisar com base na sua estratégia. Trata-se também de um movimento adentrado no cotidiano, que deve ser constante e envolver não somente a gestão, mas todos os níveis operacionais, oportunizando a construção de uma cultura voltada para o gerenciamento de riscos (Assunção et al., 2019; Perera et al., 2020).

Estando expostas a diversos riscos, submetidas a determinações legais, aos encargos advindos da Administração Pública e diversos empecilhos estruturais, as Universidades ainda encontram dificuldades para o desenvolvimento de políticas que efetivem a gestão dos riscos de forma integrada. Entretanto, a adesão e o amadurecimento de práticas podem auxiliar as instituições identificar e gerenciar riscos assertivamente, tornando-se uma forte ferramenta de governança e favorecendo a prestação dos serviços públicos de ensino, pesquisa e extensão de maneira gratuita e com qualidade para a população (Araújo; Callado, 2022; Oliveira et al., 2020).

V. Considerações Finais

As reformas na gestão pública, bem como o aprimoramento de ferramentas gerenciais visando melhores práticas administrativas, indicam a preocupação com o desempenho dos órgãos públicos e melhoria na prestação de serviços. A partir dessa perspectiva, o presente estudo visou verificar, a partir da bibliografia, a gestão de riscos em instituições públicas de ensino superior. Nessa lógica, a pesquisa atingiu o objetivo sendo identificados os aspectos relacionados a gestão de riscos universidades públicas brasileiras.

Assim como outras instituições, evidenciou-se que as universidades públicas brasileiras estão expostas a riscos, sendo a gestão de riscos ferramenta essencial para boa governança, evitando e reduzindo efeitos negativos e garantindo maior eficiência. As principais ameaças enfrentadas pelas universidades públicas incluem riscos financeiros, inobservância de leis e normas, insuficiência de capacitação do corpo funcional, e deficiências na estrutura e controle das atividades. Outro aspecto a ser apontado são as dificuldades na implementação da gestão de riscos, que incluem a falta de pessoal capacitado, resistência à mudança, insuficiência de recursos e ferramentas, e uma cultura de risco ainda incipiente.

Constatou-se também que as referidas instituições apresentam diferentes estágios de maturidade na gestão de riscos, com algumas adotando práticas avançadas enquanto outras continuam em fases iniciais ou sem políticas implementadas. Reconhecendo, ainda, o potencial para melhoria e aprimoramento de práticas visando prestação de serviços mais eficiente e de qualidade.

Torna-se válida a ampliação do estudo, analisando-se a implementação e efetividade das práticas relacionadas a gestão de riscos nas IES, em especial, nas públicas.

Diante do que se apresenta é possível concluir mesmo diante da complexidade do setor e os desafios inerentes à gestão de riscos nas universidades públicas, destaca-se a necessidade de esforços contínuos para a implementação e consolidação de práticas eficazes de gerenciamento de riscos visando o desenvolvimento de boas práticas na gestão e prestação de serviços que atendam de forma satisfatória a sociedade.

Referências

- [1] Abnt. Associação Brasileira De Normas Técnicas – Abnt. Nbr Iso 31000: Gestão De Riscos: Princípios E Diretrizes. Rio De Janeiro, 2018.
- [2] Al-Subari, S. N. A.; Ruslan, R. B.; Zabri, S. B. M. Determine The Enterprise Risk Management Factors Affecting The Performance Of Malaysian Technical University Network (Mtun). 2020. Disponível Em: https://www.researchgate.net/publication/344015457_Determine_The_Enterprise_Risk_Management_Factors_Affecting_The_Performance_Of_Malaysian_Technical_University_Network_Mtun. Acesso Em: 02 Mar. 2023.
- [3] Alves, G. D. F. Et Al. Information Systems. Cham: Springer International Publishing, 2017. V. 299. Disponível Em: <http://link.springer.com/10.1007/978-3-319-65930-5>. Acesso Em: 02 Mar. 2023
- [4] Araújo, A.; Gomes, A. M. Risk Management In The Public Sector: Challenges In Its Adoption By Brazilian Federal Universities. Revista Contabilidade E Finanças, V. 32, N. 86, P. 241–254, 2021. Disponível Em: <https://doi.org/10.51341/Cgg.V25iesp.2872> Acesso Em: 23 Fev. 2023.
- [5] Araújo, J. G. R. De; Leonardo Cunha Callado, A. Concepção E Implementação De Práticas De Gestão De Riscos: Uma Análise Em Uma Instituição Federal De Ensino Superior Brasileira. Contabilidade Gestão E Governança, V. 25, N. Esp, P. 308–330, 2022. Disponível Em: <https://doi.org/10.51341/Cgg.V25iesp.2872> Acesso Em: 23 Fev. 2023.
- [6] Assunção, A. R. B. Et Al. Estudo De Caso Na Pró-Reitora De Gestão De Pessoas Da Universidade Federal De Mato Grosso Do Sul: Análise Através Da Matriz De Risco. Revista De Gestão E Secretariado, V. 10, N. 2, P. 140–170, 12 Ago. 2019. Disponível Em: <https://www.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/868>. Acesso Em: 01 Fev. 2023.
- [7] Bauer, V. C. T. Et Al. Motivadores E Inibidores Da Adesão À Gestão De Riscos Em Instituições Federais De Ensino Superior. Revista Gestão Universitária Na América Latina - Gual, P. 115–138, 15 Mar. 2022. Disponível Em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/gual/article/view/81786>. Acesso Em: 24 Fev. 2023.
- [8] Bermejo, P. Et Al. Forrisco: Gerenciamento De Riscos Em Instituições Públicas Na Prática. Brasília, Df: Editora Evobiz, 2018. Disponível Em: http://www.forrisco.org/livro_forrisco.pdf. Acesso Em: 15 Fev. 2023
- [9] Braga, M. V. De A. Risco Bottom Up: Uma Reflexão Sobre O Desafio Da Implementação Da Gestão De Riscos No Setor Público

- Brasileiro. Revista Da Cgu, V. 9, N. 15, 1 Jan. 2018. Disponível Em: https://Ojs.Cgu.Gov.Br/Index.Php/Revista_Da_Cgu/Article/View/103. Acesso Em: 02 Fev. 2023.
- [10] Branch, T. Implementation Of Enterprise Risk Management. Product & Services, 2020. Disponível Em: https://Papers.Ssrn.Com/Sol3/Papers.Cfm?Abstract_Id=3429108 Acesso Em: 28 Fev. 2023.
- [11] Brasil. Tribunal De Contas Da União (Tcu). Referencial Básico De Gestão De Riscos. Brasília, Df, 2018. P. 154.
- [12] Dhlamini, J. Strategic Risk Management: A Systematic Review From 2001 To 2020. Journal Of Contemporary Management, V. 19, N. 2, P. 212–237, Ago. 2022. Disponível Em: <http://Journals.Co.Za/Doi/10.35683/Jcm22008.165>. Acesso Em: 28 Fev. De 2023.
- [13] Esa, M. Et Al. Impact Of Enterprise Risk Management On Organizational Performance. Journal Of Advanced Research In Dynamical And Control System, V. 10, N. 6, 2018. Disponível Em: https://Www.Researchgate.Net/Profile/Farahibrahim/Publication/333338412_Impact_Of_Enterprise_Risk_Management_On_Organizational_Performance/Links/5ce7725a92851c4eabba2f29/Impact-Of-Enterprise-Risk-Management-On-Organizationalperformance.Pdf. Acesso Em: 02 Mar. De 2023.
- [14] Fernandes, H. C. Et Al. Gestão Do Risco No Setor Público: Uma Revisão De Pesquisa Empírica. In: Temáticas Contemporâneas Das Ciências Sociais Aplicadas. Latin American Publicações, 2021. P. 90–111. Disponível Em: <https://Latinamericanpublicacoes.Com.Br/Assets/Ebooks/Z4o3wcl7kez08r9g1n53Wymgf362q0j.Pdf>. Acesso Em: 27 Fev. De 2023.
- [15] Franco, F. Governança E Gestão De Riscos Em Organizações Públicas. 2017.
- [16] Freire, D. A. A.; Batista, P. C. De S. Natureza Preventiva Do Controle Interno No Setor Público. Revista Controle - Doutrina E Artigos, V. 15, N. 2, P. 380–413, 18 Maio 2018. Disponível Em: <https://Revistacontrole.Tce.Ce.Gov.Br/Index.Php/Rcda/Article/View/413>. Acesso Em 28 Fev. De 2023.
- [17] Gazouli, S.; Oubal, K. La Gestion Des Risques Dans Les Universités Publiques En Quête De La Performance: Une Synthèse De La Littérature. V. 03, P. 591–606, 2022. Disponível Em: <https://Hal.Science/Hal-03958352/>. Acesso Em 27 Fev. De 2023
- [18] Gil, A. C. Como Elaborar Projetos De Pesquisa. 6. Ed. São Paulo, Sp, 2017.
- [19] Heinz, G. Et Al. Riscos Orçamentários Na Administração Universitária: Um Estudo De Caso No Setor Público. Avaliação: Revista Da Avaliação Da Educação Superior (Campinas), V. 24, N. 3, P. 699–721, Dez. 2019. Disponível Em: http://Www.Scielo.Br/SciELO.Php?Script=Sci_Arttext&Pid=S1414-40772019000300699&Tlng=Pt. Acesso Em 27 Fev. De 2023.
- [20] Lakatos, E. M.; Marconi, M. De A. Fundamentos De Metodologia Científica - Marina De Andrade Marconi, Eva Maria Lakatos. 2017.
- [21] Massaini, S. A.; Franco De Oliveira, V. R.; Oliva, F. L. Identificação De Riscos Corporativos No Ambiente De Valor De Instituições De Ensino Superior Privadas (Ies). Revista Administração Em Diálogo - Rad, V. 19, N. 1, P. 89, 1 Jan. 2017. Disponível Em: <https://Revistas.Pucsp.Br/Index.Php/Rad/Article/View/23444>. Acesso Em 24 Jan. De 2023.
- [22] Medeiros, A. L.; Trombini, M. M. S. L.; Santos Júnior, D. P. Dos. Gestão De Riscos Como Instrumento De Integração Entre A Estratégia E Os Processos Operacionais: O Caso De Uma Universidade Pública. Revista Observatório, V. 6, N. 6, P. A15pt, 1 Out. 2020. Disponível Em: <https://Sistemas.Uft.Edu.Br/Periodicos/Index.Php/Observatorio/Article/View/10091>. Acesso Em 27 Fev. De 2023.
- [23] Nascimento, A. P. Do; Santos, W. R. Dos; Oliveira, M. P. V. De. The Risk Mentality In Organizations: An Analysis Of Inserting Risk Management In Iso 9001 And Iso 14001: 2015 Standards. Gestão & Produção, V. 27, N. 2, P. 1–19, 2020. Disponível Em: http://Www.Scielo.Br/SciELO.Php?Script=Sci_Arttext&Pid=S0104-530x2020000200212&Tlng=En. Acesso Em 28 Fev. De 2023.
- [24] Nunes, R. R.; Perini, M. T. B. S.; Pinto, I. E. M. M. A Gestão De Riscos Como Instrumento Para A Aplicação Efetiva Do Princípio Constitucional Da Eficiência. Revista Brasileira De Políticas Públicas, V. 11, N. 3, P. 104–116, 1 Mar. 2022. Disponível Em: <https://Www.Publicacoes.Uniceub.Br/Rbpp/Article/View/7903>. Acesso Em 27 Fev. De 2023.
- [25] Oliveira, R. R.; Lima Filho, I. S. Estratégia De Intervenção Ligada À Implantação Da Gestão De Riscos Em Uma Universidade Pública: Relatos De Um Trabalho Institucional Positivo. Revista Capital Científico – Eletrônica (Rcce), V. 19, 2021. <https://Revistas.Unicentro.Br/Index.Php/Capitalcientifico/Article/View/6814>. Acesso Em 14 Fev. De 2023.
- [26] Oliveira, T. Et Al. Proposta De Framework Para O Processo De Gestão De Riscos No Setor Público (Progeris). Revista Gestão Universitária Na América Latina - Gual, P. 256–277, 28 Out. 2020. Disponível Em: <https://Periodicos.Ufsc.Br/Index.Php/Gual/Article/View/72666>. Acesso Em 27 Fev. De 2023.
- [27] Perera, A. A. S. Et Al. Review Of Literature: Implementation Of Enterprise Risk Management Into Higher Education. Jornal Internacional De Educação E Pesquisa, V. 8, 2020. Disponível Em: https://Www.Researchgate.Net/Publication/345666049_Review_Of_Literature_Implementation_Of_Enterprise_Risk_Management_Into_Higher_Education. Acesso Em 01 Mar. De 2023.
- [28] Pinto, J. B.; Nogueira, R. J. Da C. C.; Cerquinho, K. G. Avaliação Das Políticas De Gestão De Riscos Das Universidades Federais Quanto Ao Atendimento À Instrução Normativa 01/2016: Evaluation Of Risk Management Policies Of The Federal Universities Concerning Compliance With Normative Instruction 01/2016. Brazilian Journal Of Production Engineering - Bipe, P. 227–244, 2020. Disponível Em: <https://Periodicos.Ufes.Br/Bjpe/Article/View/31574>. Acesso Em 27 Fev. De 2023.
- [29] Prodanov, C. C.; Freitas, E. C. De. Metodologia Do Trabalho Científico: Métodos E Técnicas Da Pesquisa E Do Trabalho Acadêmico. 2. Ed. Rio Grande Do Sul: Feevale, 2013.
- [30] Ramos, K. H. C.; Montezano, L.; Costa Júnior, R. L. Da. Gestão De Riscos Corporativos Na Administração Pública De 2013 A 2018 Overview Of National Scientific Production Of Corporate Risk. Revista De Contabilidade Do Mestrado Em Ciências Contábeis Da Uerj, V. 25, P. 106–124, 2020. Disponível Em: <https://Doi.Org/10.12979/Rcmccuerj.V25i1.59269>. Acesso Em 14 Fev. De 2023.
- [31] Souza, F. S. R. N. De Et Al. Incorporação De Modelos Internacionais De Gerenciamento De Riscos Na Normativa Federal. Revista De Administração Pública, V. 54, N. 1, P. 59–78, Jan. 2020. Disponível Em: http://Www.Scielo.Br/SciELO.Php?Script=Sci_Arttext&Pid=S0034-76122020000100059&Tlng=Pt. Acesso Em: 14 Fev. De 2023.