GESTÃO DE RISCOS

DIFICULDADES NO PROCESSO DE IMPLEMENTAÇÃO NA UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE

RISK MANAGEMENT

Challenges in the Implementation Process at the Federal University of Rio Grande do Norte

Éricka Fabrícia Jácome de Sousa Costa
Mestre em gestão pública pela Universidade do Rio Grande do Norte (UFRN). Graduada em direito pela UFRN. Dedica-se ao estudo do direito administrativo, com ênfase em governança e gestão de riscos. Como servidora da UFRN, atua na área de compras públicas.
Lattes: http://lattes.cnpq.br/3726513275967944
Orcid: https://orcid.org/0009-0009-4053-7682
E-mail: erickafabricia@gmail.com

Maria Arlete Duarte de Araújo
Pós-doutora em administração pela Universidade Pompeu Fabra (Espanha). Doutora em administração de empresas pela Fundação Getúlio Vargas (FGV/SP). Mestre em administração pela Universidade Federal da Paraíba (UFPB). Graduada em administração pela Universidade Federal de Sergipe (UFS). Professora titular voluntária da Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN).
Lattes: http://lattes.cnpq.br/8538092783362714
Orcid: https://orcid.org/0000-0002-4137-4266
E-mail: mariaarlete1956@gmail.com

RESUMO

O artigo analisa as dificuldades do processo de implementação da gestão de riscos na Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN). Trata-se de estudo de caso descritivo, de natureza aplicada, com abordagem qualitativa e recorte transversal. A pesquisa foi conduzida por meio de levantamento documental, bibliográfico e de campo, envolvendo implementadores, membros do Comitê Gestor de Riscos e Controles Internos (CGRCI) e gestores de riscos. Os resultados apontam que a implementação da gestão de riscos na UFRN parou na etapa de monitoramento. Dentre as principais dificuldades estão: número insuficiente de implementadores; excesso de demandas; capacitação inadequada de servidores; déficit de ações mais efetivas da alta gestão para apoiar e

fomentar o desenvolvimento de uma cultura de gestão de riscos na instituição. A gestão de riscos, como mecanismo de governança na UFRN, é área com vasto potencial e impacta diretamente as atividades das áreas meio e fim da instituição.

Palavras-chave: governança; gestão de riscos; implementação; gestão de riscos na UFRN.

ABSTRACT

This article examines the challenges encountered during the implementation of risk management at the Federal University of Rio Grande do Norte (UFRN). It is a descriptive, applied, and qualitative case study with a cross-sectional approach, conducted through documentary research, literature review, and field research involving implementers, members of the Risk and Internal Controls Management Committee, and risk managers. The results indicate that the implementation of risk management at UFRN has stopped at the monitoring stage. Among the main difficulties are an insufficient number of implementers, excessive demands, inadequate training of civil servants, and a lack of more effective actions by senior management to support and promote the development of a risk management culture within the institution. Risk management, as a governance mechanism at UFRN, is a field with significant potential, representing more than just a regulatory requirement, as it directly impacts both the support and core activities of the institution.

Keywords: *governance; risk management; implementation; risk management at UFRN.*

Data de submissão: 11 de dezembro de 2023
Data de aprovação: 16 de junho de 2025

1. INTRODUÇÃO

No debate contemporâneo de melhoria da administração pública, assume centralidade a gestão de riscos, com a finalidade de assegurar padrões de controle, melhorar o desempenho e a tomada de decisão e possibilitar o alcance de bons resultados na gestão pública.

Com a publicação da Instrução Normativa Conjunta 1/2016 pela Controladoria-Geral da União (CGU) e pelo Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MP), que dispõe sobre a sistematização de práticas relacionadas à governança, à gestão de riscos e aos controles internos no âmbito de órgãos e entidades do Poder Executivo federal, e do Decreto 9.203, de 22 de novembro de 2017, que dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, as Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) começaram a implementar a gestão de riscos como parte fundamental da governança.

Um gerenciamento adequado de riscos resulta em impactos positivos e benefícios significativos em diversas áreas. Isso inclui aprimorar a condução de pesquisas científicas, garantir o uso eficiente dos recursos públicos em processos de compras e avaliar a viabilidade de novas atividades ou a continuidade das já existentes. Trata-se de ferramenta importante

de planejamento, que promove a segurança e eficácia de pesquisas, projetos e processos, facilitando e guiando a tomada de decisão pelos gestores públicos (Costa, 2023).

Em 2017, a UFRN instituiu política e plano de gestão de riscos, normatizados por meio das Resoluções 16 e 76 do Conselho Nacional de Secretários de Administração (Consad), ficando a operacionalização do plano sob a responsabilidade de diversas unidades que fazem parte da estrutura e governança institucional. Dentre elas, destaca-se a Secretaria de Gestão de Projetos (SGP), unidade executiva, ligada diretamente ao Gabinete da Reitoria, que tem como missão disseminar as práticas de gestão de processos, projetos e riscos no âmbito da universidade, sendo responsável pelo desenvolvimento e pela execução do plano anual de gestão de riscos (UFRN, 2019).

A UFRN, instituição federal de ensino superior que atua na forma de autarquia federal vinculada ao Ministério da Educação (MEC), localizada no estado do Rio Grande do Norte, possui estrutura multicampus e concentra, no ambiente acadêmico, aproximadamente, 49 mil pessoas – 41.936 discentes, 2.392 docentes, 3.070 técnicos-administrativos, além dos trabalhadores terceirizados (UFRN, 2019).

O Plano de Gestão de Riscos da UFRN estabeleceu que, em até cinco anos (2018-2022), as unidades organizacionais da instituição deveriam incorporar todas as etapas que constam do ciclo da gestão de riscos, da identificação ao monitoramento (Dantas, 2020). No decorrer do processo de implementação, o plano foi alterado pela Resolução Deliberativa 1/2021 do Conselho de Gerenciamento de Riscos da universidade (CGRC), que modificou as responsabilidades dos diversos sujeitos envolvidos no processo e a metodologia de gestão de riscos.

Em consulta ao portal da governança da UFRN, em 18 de setembro de 2022, verificou-se que, dos 596 eventos com riscos inerentes classificados como altos ou muito altos, apenas 53 foram reduzidos a um patamar aceitável (moderado ou baixo), refletindo eficácia de menos de 9%. Dos 150 eventos classificados como de risco crítico, ou seja, aqueles que, caso se materializassem, eram capazes de impedir o alcance do objetivo, 70 continuaram como de risco alto ou muito alto, 71 tiveram o risco residual não classificado e um teve, como resposta ao risco, “aceitar”. No que tange à implementação de atividades preventivas, visando à mitigação de riscos, em 68% dos eventos a ação não foi iniciada.

Este artigo se propõe a analisar as dificuldades na implementação da gestão de riscos na UFRN, dadas a baixa efetividade dos processos e as poucas unidades com o modelo implementado. O objetivo é identificar os fatores que constituem barreiras à implementação da gestão de riscos na instituição e influenciam na efetividade da política, a fim de contribuir para o avanço do conhecimento sobre o tema.

O trabalho está estruturado da seguinte forma: após a introdução, faz-se breve discussão sobre governança e gestão de riscos sob a ótica da gestão pública. Na sequência, expõe-se a metodologia. Em seguida, discutem-se os resultados e os achados. Por fim, apresentam-se as considerações finais, com sugestões de melhorias ao processo de implementação da gestão de riscos na universidade.

2. REVISÃO DE LITERATURA

Na administração pública, a sociedade delega ao Estado, representado na pessoa do gestor público, a responsabilidade de gerir os recursos públicos (Miranda, 2021). Uma boa gestão pública deve garantir o funcionamento eficiente da instituição e uso racional dos recursos públicos. A utilização de estratégias eficazes de combate às vulnerabilidades, identificando e corrigindo eventuais deficiências, é de fundamental importância na busca por um padrão de gestão de excelência.

O Decreto 9.203/2017 define governança pública como o conjunto de mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática, para avaliar, direcionar e monitorar a gestão, com vistas à condução das políticas públicas e prestação de serviços de interesse da sociedade (Brasil, 2017).

A governança pública serve para aumentar e preservar o valor que o Estado entrega à sociedade. Refere-se à forma como o setor público é gerenciado e regulado, abrangendo diversos aspectos, como a tomada de decisões, a prestação de serviços públicos e a transparência das instituições governamentais (Brasil, 2020).

Também desempenha a função de instrumentalizar a regulação da boa gestão, estabelecendo diretrizes que reflitam a vontade e os interesses dos cidadãos, como financiadores da gestão pública (Ferradaes, 2019). É propósito da governança das organizações do setor público estabelecer salvaguardas que assegurem o cumprimento dos objetivos das políticas públicas. Isso inclui os procedimentos de decisão e implementação destinados a estabelecer e executar as diretrizes governamentais, assegurando a responsabilização dos agentes que fazem parte dessas organizações e de suas redes de colaboração (Vieira; Barreto, 2019).

A governança é elemento-chave para o bom funcionamento e a eficiência das universidades federais. A adoção de práticas de governança sólidas contribui para a excelência acadêmica e prestação de contas à sociedade. O gerenciamento de riscos, embora não seja o único mecanismo da governança, é parte integrante dela, conforme arguido pelo Tribunal de Contas da União (TCU) (Brasil, 2014) e por Franco (2017), sendo uma de suas principais ferramentas, por contribuir para o alcance de objetivos organizacionais. A governança fornece parâmetros para que a organização atinja seus objetivos, e o gerenciamento de riscos possibilita o cumprimento deles em ambientes instáveis, sendo fundamental para a sustentabilidade organizacional (Macedo, 2019).

Em 2016, foi publicada a Instrução Normativa Conjunta MP/CGU 1/2016, que dispõe sobre a sistematização de práticas relacionadas à governança, à gestão de riscos e aos controles internos no âmbito de órgãos e entidades do Poder Executivo federal, seguida pela publicação do Decreto 9.203/2017. Esses normativos exigiram dos órgãos e das entidades do Poder Executivo federal a adoção de uma série de medidas, para sistematização de práticas relacionadas à gestão de riscos, aos controles internos e à governança, aplicando-se todas elas às IFES.

As universidades são entidades dinâmicas e em constante mudança, de modo que a finalidade da gestão de riscos nessas instituições é promover planejamento, para evitar desvios na consecução

dos objetivos. Essas instituições são, ao mesmo tempo, monitoradas por órgãos de controle – TCU e CGU – e por órgãos de regulação do MEC (Medeiros; Trombini; Santos Júnior, 2020).

A implementação da cultura da gestão de riscos em IFES, com envolvimento dos níveis estratégicos e operacionais da instituição, proporciona reflexão sobre as dificuldades na execução das ações, as consequências desses eventos e, sobretudo, a forma de ação institucional para reduzir seus efeitos (Medeiros; Trombini; Santos Júnior, 2020).

Viana (2021) explica que a análise do processo de implementação e compreensão do contexto da gestão de riscos são relevantes para garantir o alcance de objetivos, a utilização racional dos recursos públicos, o atendimento das necessidades da sociedade e o fortalecimento da integridade.

Para que se tenha sucesso no processo de implantação da gestão de riscos em uma organização, é imperativo que se estabeleça norma ou política interna com diretrizes e orientações, se apontem os responsáveis por cada etapa da implementação e se promova a construção de estrutura física e tecnológica adequada, bem como se capacitem todas as partes envolvidas.

Um desafio que se segue, após a aprovação de uma política de gestão de riscos, é a implementação de sua metodologia e de suas ferramentas e, principalmente, a consolidação de fluxo de tomada de decisão com base em todas as informações geradas pelo trabalho dos setores estratégico, tático e operacional com gestão de riscos. Tais informações e providências devem estar interligadas aos processos de comunicação, para que possam ser seguras e estar disponíveis (Viana, 2021).

Rabenschlag, Roratto e Dias (2012) identificaram em seus estudos os fatores de risco mais relevantes na implementação da gestão de ricos em projetos de TI na administração pública: *i)* desprestígio moral do Estado; *ii)* perpetuação de antigos modelos de gestão; *iii)* problemas éticos, legais e de legitimação; *iv)* desequilíbrio entre cargos; *v)* descontinuidade administrativa; *vi)* inadequação do quantitativo de pessoal; *vii)* fragilidade do sistema de recompensas; *viii)* coexistência de culturas e climas organizacionais. Apesar de a pesquisa ter sido desenvolvida em projetos de TI, o resultado mostrou-se relevante para o presente estudo, tendo em vista seu contexto: a administração pública.

Barragan, Weffort e Aranha (2006) apontaram como dificuldades para implementação de um bom gerenciamento de riscos nas organizações, dentre outras, as seguintes: *i)* desinteresse do nível estratégico no desenvolvimento de controles internos; *ii)* excesso de mudanças; *iii)* dificuldade em mudar a cultura organizacional; *iv)* falta de capacitação; *v)* custo impróprio de implementação do modelo de gestão; *vi)* nomeação de integrantes de equipe desqualificados; *vii)* programa de treinamento inadequado; e *viii)* suporte incompleto, por parte dos responsáveis, ao sistema prestado.

Em estudo realizado com seis IFES, Bauer (2020) identificou que uma das primeiras ações adotadas pelos institutos federais para implementação da gestão de riscos foi a formulação de política que institucionalizou novo modo de agir. A autora explica que, a depender dos passos seguintes à formulação da política de gestão de riscos, ela poderá resultar apenas em

documento meramente formal, que servirá, provavelmente, para ser apresentado aos órgãos de auditoria e controle, não havendo garantias de que venha a ser operacionalizada.

Embora os principais modelos de gestão de riscos sejam divergentes em alguns pontos e convergentes em outros, eles servem como referências para construção de um modelo próprio por cada organização, e não como manuais para pronta aplicação. Nesse sentido, a Resolução UFRN 16/2017-Consad, de 4 de maio de 2017, instituiu a Política de Gestão de Riscos da UFRN e criou o Comitê de Governança, Riscos e Controles (CGRC). Com a publicação da resolução, foi elaborado o Plano de Gestão de Riscos (2017), adaptado à realidade e às especificidades da universidade, tendo por base o modelo Coso ERM, a ISO 31000 (ABNT, 2018) e a ISO 31010 (ABNT, 2012).

O plano foi aprovado por meio da Resolução 76/2017-Consad, de 21 de dezembro de 2017. O objetivo era abranger todas as unidades organizacionais em cinco anos, a contar da data de publicação (2018-2022). No entanto, antes de encerrado esse prazo, e ainda longe da concretização dos objetivos de implementação, o Plano de Gestão de Riscos foi redesenhado, passando a se chamar Modelo de Gestão de Riscos (MGR). Esse é o normativo vigente, que rege a implementação da gestão de riscos na instituição.

O MGR da UFRN tem como objetivo "apresentar metodologia para identificar, avaliar, tratar e monitorar potenciais eventos que possam impactar a implementação da estratégia e consecução dos objetivos da organização no cumprimento da sua missão institucional", devendo ser aplicado em todas as unidades organizacionais da UFRN, segundo os macroprocessos presentes na cadeia de valor (Rio Grande do Norte, 2021).

Além da remoção do critério temporal, para concretização do objetivo de abrangência da implementação, o MGR modificou as responsabilidades dos diferentes atores previstas no Plano de Gestão de Riscos, retirando as responsabilidades específicas do reitor, de pró-reitores, de secretários, de superintendentes, de diretores de centros acadêmicos, de unidades acadêmicas especializadas e do Conselho de Administração, alterando as responsabilidades dos outros atores e incluindo novos sujeitos no processo.

Os procedimentos de gestão de riscos são compostos por dez etapas, descritas no quadro a seguir.

Quadro 1 – Etapas do processo de gestão de riscos da UFRN

Etapa	Atividade	Descrição	Sujeitos
1	Estabelecimento dos objetivos	Ocorre no momento da construção do Plano de Desenvolvimento Institucional da universidade (PDI)[1].	Comissão de Elaboração do PDI

1 O PDI, documento elaborado por comissão com representação dos estudantes, técnicos e docentes, define os rumos da universidade para a próxima década, orientando os planos de gestão da Reitoria, dos centros, dos departamentos e dos cursos.

Etapa	Atividade	Descrição	Sujeitos
2	Priorização dos processos	Deve ser realizada anualmente pelo CGRC, com utilização dos critérios de impacto estratégico, impacto orçamentário, percepção de desempenho e frequência de ocorrência. Essa priorização irá gerar o plano de ação anual de gestão de riscos.	CGRC
3	Capacitação em gestão de processos	Visa a facilitar a compreensão e execução das próximas etapas, por meio da capacitação das equipes que executam os processos, abordando os conceitos fundamentais de gestão de processos.	Equipe que executa os processos[2]
4	Análise dos processos	São feitos o mapeamento e a validação dos processos, a identificação dos problemas/das rupturas/dos gargalos, bem como a coleta de propostas de melhoria nos processos analisados.	Analistas de riscos[3] e equipe que executa os processos
5	Capacitação das equipes e identificação dos riscos	O objetivo é listar os eventos de riscos que afetam a concretização dos objetivos de um processo. Inicialmente, as equipes das unidades da instituição participam de capacitação em gestão de riscos, para melhor compreensão dos conceitos e das técnicas utilizados, bem como para o adequado reconhecimento dos riscos. Em um segundo momento, os riscos são identificados, em oficinas, com a participação de analistas de riscos e facilitadores.	Facilitadores[4] e analistas de riscos
6	Avaliação dos riscos	A probabilidade de ocorrência dos eventos de risco e as consequências desses eventos para a organização são analisadas (nível de impacto).	Gestores

2 O MGR não descreve quem são os responsáveis por ministrar as capacitações, mas elas vêm sendo realizadas por facilitadores e analistas de riscos da SGP.

3 No momento, a função é exercida pelos servidores da SGP, que atuam na implementação da gestão de riscos nas unidades e que, neste trabalho, são denominados como implementadores.

4 São os implementadores da gestão de riscos nas unidades.

Etapa	Atividade	Descrição	Sujeitos
7	Definição do tratamento dos riscos	Fase de levantamento, validação e planejamento dos planos de ação e dos mecanismos de controle que podem reduzir o risco inerente aos eventos de risco.	Não definidos no MGR[5]
8	Execução dos planos de ação	Definida a estratégia para tratamento do risco, a equipe de execução deve avaliar, com os executores do processo, os mecanismos de controle já existentes e quais novos controles podem ser incorporados.	Equipe de execução, executores do processo, gestores de riscos
9	Monitoramento e análise crítica	O monitoramento e a análise crítica possibilitam a avaliação e a revisão contínua dos riscos, bem como a posterior tomada de decisão, a partir dos dados repassados.	CGRC e gestores de riscos
10	Comunicação e consulta	A comunicação e a consulta são incorporadas à rotina de trabalho dos servidores.	Gestores de riscos e demais servidores

Fonte: elaborado pelas autoras, com base no MGR da UFRN vigente em 2021.

O MGR apresenta fluxograma geral que demonstra a aplicação do processo de forma integrada em todas as unidades da UFRN, incluindo uma etapa de apreciação e validação pelo CGRC, bem como pelo Programa de Integridade da universidade. É prerrogativa do CGRC validar ou não os riscos críticos priorizados pelas unidades e deliberar encaminhamentos, conforme definido na política de governança e no Plano de Integridade (Rio Grande do Norte, 2021)

Até setembro de 2022, em consulta ao Painel de Gestão de Riscos disponível no Portal da Governança, foi possível identificar que a gestão de riscos havia sido implementada em 12 unidades organizacionais — Pró-Reitoria de Graduação (Prograd); Pró-Reitoria de Pós-graduação (PPG); Pró-Reitoria de Pesquisa (Propesq); Pró-Reitoria de Extensão (Proex); Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (Progesp); Pró-Reitoria de Assuntos Estudantis (Proae); Pró-Reitoria de Administração (Proad); Pró-Reitoria de Planejamento (Proplan); Superintendência de Comunicação (Comunica); Auditoria Interna (Audin); Superintendência de Tecnologia da Informação (STI); e Secretaria de Relações Internacionais (SRI), com um total de 68 gestores de riscos gerindo os processos ali listados.

Observa-se que a efetivação da política abrangeu em completude apenas as pró-reitorias. Das seis secretarias, apenas uma a concretizou e, entre as sete unidades vinculadas à

5 Essa atividade é realizada, de forma conjunta, pelos implementadores e pela equipe das unidades.

Reitoria, somente uma a executou. Do mesmo modo, apenas uma das dezesseis unidades suplementares e uma de duas superintendências colocaram em prática o processo. Ressalta-se, ainda, que os centros acadêmicos, os núcleos de estudos interdisciplinares e as unidades acadêmicas especializadas permaneceram de fora da iniciativa.

Considerando que a UFRN ainda não conseguiu implementar sua política de gestão de riscos, de forma efetiva, em todas as suas unidades organizacionais, é de relevante importância a identificação dos fatores que dificultam essa operacionalização e impactam a efetividade da proposta. Os trabalhos já realizados sobre o tema, em sua maioria, concentram-se na proposição de planos de gestão de riscos ou no desenvolvimento de ferramentas que facilitem a implantação e o monitoramento. No entanto, poucos analisam, de forma aprofundada, o próprio processo de implementação, principalmente no que tange aos fatores que influenciam seu sucesso ou fracasso, bem como às percepções e perspectivas dos atores que de fato aplicam a gestão de riscos na prática.

3. METODOLOGIA

A pesquisa foi realizada por meio de abordagem qualitativa de natureza aplicada. Quanto aos objetivos, classifica-se como descritiva, tendo como propósito detalhar as características de determinado fenômeno, estabelecendo relação entre variáveis (Flick, 2013; Sampieri; Collado; Lúcio, 2013).

Quanto ao método, adotou-se o estudo de caso, a partir de pesquisa bibliográfica e documental, por meio da análise de referências teóricas, bem como de relatórios institucionais e de órgãos de controle – dados disponíveis no Portal da Governança da UFRN; no *Guia de gestão de riscos para instituições federais de ensino superior* (Gerifes), elaborado pela própria universidade; e em outros documentos relevantes sobre o tema. Adicionalmente foi realizada pesquisa de campo, envolvendo entrevistas e aplicação de questionários aos gestores de riscos, por e-mail institucional. Também foram feitos contatos diretos com servidores e gestores responsáveis pelas unidades organizacionais pesquisadas.

Este estudo adotou o recorte transversal, uma vez que a coleta com os sujeitos foi realizada apenas em dado momento, considerando-se a limitação de tempo e de recursos para um acompanhamento longitudinal do problema (Sampieri; Collado; Lúcio, 2013). Os sujeitos da pesquisa foram os membros do CGRCI; os servidores da SGP e da Secretaria de Governança Institucional (SGI) que atuam na implementação da gestão de riscos nas unidades organizacionais; e os servidores designados como gestores de riscos, visto que são eles que efetivamente manipulam os instrumentos de gestão de riscos em suas rotinas de trabalho.

Em fevereiro de 2023, o Painel da Gestão de Riscos registrava um total de 84 gestores de riscos. Destes, 83 foram convidados, por meio de e-mail institucional, a responder aos questionários. Um dos gestores listados não pôde ser localizado, motivo pelo qual não lhe foi enviado convite. Do total de convidados, 21 gestores de riscos enviaram respostas.

Quadro 2 – Sujeitos da pesquisa

Sujeitos	Total de sujeitos envolvidos	Número de sujeitos participantes da pesquisa
Membros do CGRCI	5	5
Servidores da SGP/SGI	3	3
Gestores de riscos	83	21

Fonte: elaborado pelas autoras.

A coleta de dados foi realizada no período de fevereiro a maio de 2023, após aprovação do Comitê de Ética em Pesquisa (Parecer 5.819.170). As entrevistas foram direcionadas aos membros do CGRC e aos servidores da SGP e SGI que atuam como implementadores da gestão de riscos nas unidades organizacionais. Duraram, em média, 30 minutos; foram realizadas por meio de abordagem direta pelo próprio pesquisador, de forma semiestruturada, por aplicativo de videochamada (Google Meet); e gravadas. Seguiram um roteiro-orientação, cujos questionamentos tratavam da implementação da gestão de riscos e das etapas previstas para o processo de gestão de riscos dispostas no MGR da UFRN. No entanto, durante a entrevista, outros questionamentos foram incluídos, de modo a se obter a complementação da resposta do entrevistado, o que permitiu aprofundamento do ponto questionado.

Os questionários foram confeccionados com base no modelo de escala Likert de 5 pontos, contendo, ainda, questões de escolha única, múltipla escolha e questões abertas sobre a percepção dos gestores de riscos acerca da implementação da gestão de riscos na UFRN e das etapas previstas para o processo de gestão de riscos dispostas no MGR da instituição. Foram aplicados de forma on-line, por meio da plataforma Google Forms.

Os resultados obtidos a partir das pesquisas bibliográficas e documentais, das entrevistas e dos questionários foram organizados e submetidos a análise descritiva e detalhada de seus conteúdos.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

A análise dos resultados desta pesquisa permitiu compreender os desafios enfrentados, as estratégias utilizadas e as percepções dos envolvidos no processo de implementação da gestão de riscos na UFRN, possibilitando identificar os avanços alcançados e as dificuldades ainda existentes.

4.1 ANÁLISE DAS ESTRATÉGIAS UTILIZADAS PARA IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO DE RISCOS NA UFRN

A instituição optou por iniciar a implementação da gestão de riscos pelas unidades da Administração Central, vinculadas ao gabinete da Reitoria, que, conforme explicou o entrevistado I2, era onde a maioria dos processos se concentrava, os recursos tramitavam e havia os maiores riscos. As unidades da Administração Central eram as previstas no escopo da Resolução 76/2017-Consad, de 21 de dezembro de 2017.

A estratégia de iniciar a implementação pelas unidades vinculadas ao gabinete da Reitoria, sob a ótica da acessibilidade e da maturidade em relação aos processos, foi uma escolha segura. Essas unidades, em sua maioria, realizam atividades burocrático-administrativas importantes para a consecução dos objetivos da universidade.

Desde 2017, a implementação da gestão de riscos na UFRN está sob a responsabilidade da SGP, que conta, apenas, com dois servidores – um realiza a implementação em nível de unidades organizacionais e processos e o outro dedica-se ao plano de gestão e aos objetivos estratégicos. Desde o início, houve alternância de três pessoas como responsáveis pela parte de gestão de riscos nos processos – inicialmente um bolsista, depois uma servidora que saiu da instituição e, atualmente, um servidor que entrou recentemente na instituição (pouco mais de um ano).

A implementação da gestão de riscos na UFRN teve como foco os processos institucionais, o que permitiu que os servidores identificassem aspectos antes pouco percebidos. Essa nova percepção contribuiu para uma compreensão mais integrada do funcionamento das atividades e dos fluxos internos, favorecendo a identificação de necessidades e a adoção de melhorias nos procedimentos e nas práticas de gestão. No entanto, observou-se uma abordagem excessivamente detalhista, com ênfase nas particularidades e especificidades de cada unidade individualmente, o que nem sempre se alinha aos objetivos e às metas da instituição. Tal cenário pode resultar na necessidade de ampliação da implementação em nível utópico e pouco viável, considerando-se os recursos disponíveis.

Em 2021, o Plano de Gestão de Riscos foi aperfeiçoado pela elaboração do MGR. A modificação foi necessária para torná-lo mais adequado à realidade da instituição, pois, com o início da implementação nas unidades administrativas, percebeu-se que alguns aspectos do documento original não eram aplicáveis na prática, tanto pela divisão das responsabilidades entre os sujeitos quanto pela necessidade de ampliação do rol de riscos a serem analisados.

Com a modificação na atribuição de responsabilidades e a alteração e o incremento das atividades sob responsabilidade do CGRC, veio também a necessidade de modificar o comitê. Em julho de 2022, a Resolução 13/2022-Consad instituiu o Sistema de Governança da Universidade Federal do Rio Grande do Norte, que previa a formação dos comitês de governança, entre eles o Comitê de Governança Estratégico (CGE) e o Comitê Gestor de Riscos e Controle Interno (CGRCI). Como a pesquisa já estava em andamento, optou-se por realizar as entrevistas apenas com o CGRCI, responsável pela maioria dos atos referentes à gestão de riscos, tema central da pesquisa.

A Portaria 1.284/2022 – Reitoria, publicada em 16 de agosto de 2022, nomeou como membros do CGRCI os gestores da SGI; da SGP; da Coordenadoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional da Pró-Reitoria de Planejamento; da Coordenadoria de Gestão da Informação da Pró-Reitoria de Administração; e da STI. Essa nova composição assumiu perfil mais técnico, com representantes de áreas diretamente relacionadas à gestão de riscos, contrapondo-se à configuração do antigo CGRC, formado por membros da alta gestão da instituição e que passaram a compor o CGE, que, atualmente, conta com alguns integrantes do CGRCI, além de outros servidores.

A criação de um comitê específico para tratar a gestão de riscos, sobretudo um comitê composto por técnicos de diversas áreas relacionadas ao tema, é bastante positiva, tendo em vista que tem atribuições que requerem conhecimento técnico aprofundado, para que as decisões sejam mais coerentes e adequadas à realidade da instituição. Outro ponto positivo é que esses membros provavelmente têm mais disponibilidade para participar de treinamentos e discussões sobre gestão de riscos do que os da alta gestão.

Entretanto, é fundamental que haja comunicação fluida e eficiente com os níveis estratégicos, visto que o apoio e patrocínio dessas instâncias é imprescindível para uma gestão de riscos eficaz. Durante as entrevistas, observou-se que, devido ao pouco tempo de atuação do CGRCI, que se reuniu apenas uma vez, seus membros ainda não se familiarizaram completamente com os detalhes da implementação da gestão de riscos na UFRN, especialmente no que diz respeito à forma como o trabalho vinha sendo conduzido anteriormente.

Os membros do CGRCI, como gestores, relataram que a implementação da gestão de riscos tem facilitado a tomada de decisão sobre as políticas e ações institucionais, mas, dado o pouco tempo de implantação, ainda carece de maturidade, tendo grande potencial para se tornar cada vez mais útil. Essa percepção já reflete o impacto positivo da política na universidade, mesmo que de forma inicial, indicando que está fornecendo informações importantes para orientar as definições e os direcionamentos institucionais de maior alcance.

Nas unidades administrativas, a implementação inicia-se pela capacitação das equipes em gestão de processos, seguida pela análise dos processos, formação em gestão de riscos e identificação dos riscos. Essas etapas podem ocorrer tanto de forma remota quanto de forma presencial, a depender do regime de trabalho dos servidores e da localização da unidade. Contudo, na prática, nem sempre as capacitações são realizadas, sendo a decisão pela realização ou não tomada pelo implementador, que, em contato inicial com a unidade, avalia com os servidores a necessidade de oferecê-las. Conforme relatado pelo entrevistado I2, as etapas são adaptadas de acordo com o nível de conhecimento prévio da unidade, sendo conduzidas com a participação ativa do implementador, que atua de forma colaborativa, redesenhando os fluxos e validando as informações em conjunto com os demais participantes.

A capacitação dos servidores é realizada por meio de apresentações expositivas e oficinas coordenadas pela SGP, sob responsabilidade dos analistas de riscos e/ou facilitadores. Os analistas de riscos são os responsáveis pela identificação dos eventos de risco e pela elaboração dos mapas de riscos, atividade atualmente desempenhada pelos implementadores da SGP. O entrevistado I1 esclareceu que o analista de riscos poderia ser um servidor da

unidade organizacional, no entanto, na prática, isso envolve maturidade que as equipes ainda não possuem, o que demanda a realização de capacitações específicas nesse sentido.

Quanto à periodicidade das capacitações e oficinas, elas são realizadas apenas no momento inicial de implementação nas unidades. Não existem capacitações periódicas, para atualização, após a capacitação inicial da equipe. O que existe é um acompanhamento técnico pela SGP, em que os analistas de riscos estão à disposição das unidades para consultas e suporte. A instituição também oferece, de forma periódica, curso de gestão de riscos, com carga horária de 15 horas, ministrado por servidor da SGP, que pode ser feito, de forma voluntária, por servidores interessados.

A etapa de capacitação é de grande importância para o sucesso da implementação da gestão de riscos. Pesquisa de Barragan, Weffort e Aranha (2006) apontou a inadequação do programa de treinamento como dificultador para implementação da gestão de riscos nas organizações, ao passo que Viana (2021) destacou a importância da capacitação de todas as partes envolvidas para o sucesso da implementação. Nesse contexto, percebe-se que, mesmo com a disponibilidade da SGP para prestar orientações e oferecer suporte às unidades, é de fundamental importância que as capacitações ocorram de forma periódica, tanto para manter a equipe participativa e atualizada quanto para qualificar novos servidores que venham a integrá-la.

Embora o método do “fazer junto” seja uma ferramenta eficaz para assimilação e fixação do conteúdo, ele não substitui a necessidade de capacitação prévia, que introduza o tema aos servidores das unidades. A etapa teórica inicial permite que a equipe desenvolva base conceitual sólida e se familiarize com os principais conceitos, o que é importante para diminuir resistências, melhorar a confiança e aumentar a responsabilização e autossuficiência das equipes.

A avaliação dos riscos, a confecção dos mapas de riscos e a definição dos tratamentos, com a organização dos planos de ação e definição dos mecanismos de controle, estão sendo realizados pelos analistas de riscos em conjunto com os gestores de riscos.

O entrevistado I3 relatou as dificuldades que encontrou ao iniciar o monitoramento, em decorrência de lacunas e falhas na implementação dos mecanismos de controle e planejamento dos planos de ação.

> Me deparei com a documentação, o mapa de risco, lá não tinha objetivo do processo, os controles internos não são bem definidos, não tem um plano de ação de como ele vai ser implementado, de até quando ele vai ser implementado, o responsável não tem, a maioria dos mapas de risco só informa a unidade, ou seja, eu vou procurar quem na unidade para fazer o acompanhamento da implementação desse controle? Não tinha muita informação que me desse respaldo para monitorar.

Após definição dos mecanismos de controle pelas unidades, com apoio da SGP, a relação de controles para mitigação dos riscos deve ser apresentada ao CGRCI, para homologação. Isso, no entanto, ainda não está ocorrendo.

No que tange à validação e ao monitoramento dos riscos críticos pelo CGRCI, não houve, na atual composição, nenhuma reunião com essa finalidade. Por ter pouco tempo de atuação, o CGRCI ainda não se apropriou de todas as funções que lhe foram atribuídas. No entanto, considerando a estrutura multidisciplinar do conselho e o fato de ser importante elo de comunicação com a alta gestão, sua atuação será de grande valia para o desenvolvimento e fortalecimento da gestão de riscos na instituição.

A implementação nas unidades organizacionais parou na etapa de monitoramento, pois não se conseguia fazer, ao mesmo tempo, a implementação das etapas iniciais nas unidades onde a gestão de riscos não havia sido implementada e o monitoramento das unidades onde as etapas iniciais já haviam sido concluídas. Deste modo, optou-se por priorizar a implementação das etapas iniciais, de capacitação e identificação e análise dos riscos, em detrimento do monitoramento.

Em virtude da dificuldade de implementação do monitoramento da gestão de riscos nos processos das unidades organizacionais pela equipe da SGP, essa etapa passou a ser responsabilidade da SGI. O MGR publicado em 2021 já previa, como atribuição da SGI, o monitoramento do modelo de gestão de riscos da instituição, embora ele só tenha sido iniciado em janeiro de 2023, devido à necessidade de ajustes na metodologia para realização da etapa. A SGI iniciou seu primeiro monitoramento pela Ouvidoria, estando a cargo de um único servidor, que desempenha essa função em meio a outras atividades de sua rotina de trabalho. O monitoramento será abordado de forma mais detalhada no subtópico seguinte.

Quanto à etapa de comunicação e consulta prevista no MGR, durante a pesquisa, observou-se que não existe canal oficial de comunicação. Além disso, o fluxo dessa comunicação não está bem definido.

No que tange à receptividade das unidades organizacionais em relação à implementação da gestão de riscos, os entrevistados relataram que nem sempre essa iniciativa é bem recebida, havendo, algumas vezes, resistência por parte das equipes e dos gestores.

> Na unidade organizacional, vieram falar com a gente de forma intempestiva e impositiva que tinha que iniciar a gestão de riscos. Então, naquele momento, pra mim, criou uma relutância da forma como chegou. Você tem que fazer a gestão de riscos, porque pra cumprimento de lei tem que fazer isso. Não existe uma defesa de que a gestão de risco tem que trazer benefícios para os processos, nem para o alcance do objetivo da instituição, é apenas para completar o trabalho, é o que eu sinto e isso me desmotiva no trabalho. O que eu sinto também é que não há uma cultura organizacional, uma cultura da instituição sobre a gestão de risco (entrevistado I3).

A fala do entrevistado I3 evidencia os riscos de se tentar implementar uma política de forma intempestiva e vertical, sem que os sujeitos que irão inseri-la em sua rotina de trabalho tenham participado do planejamento dessa implementação e sem que sejam apresentados inicialmente a seus conceitos, suas diretrizes e seus objetivos, antes de a colocarem em prática.

Quanto ao apoio da alta gestão, pelos relatos dos entrevistados, é possível perceber que não vem ocorrendo de forma ampla.

> A alta gestão ela não é engajada com o assunto gestão dos riscos. Precisa ainda trabalhar muito fortemente o envolvimento dessa alta gestão para que a coisa aconteça de maneira mais verídica. A gestão foi ágil em disponibilizar o modelo, em correr para implantar tudo que a gente tem. A gente é bem servido, a gente tem sistema eletrônico, a gente tem equipe. A fase de implantação da versão dela foi muito ágil. Acho que a gente foi uma das primeiras no Brasil a fazer. Só que de lá para cá, o envolvimento da alta gestão para que esse processo aconteça, ele foi muito pontual. [...] A alta gestão apoiou até se cumprir a exigência legal. [...] Até ali o apoiou bem, mas aí depois pra fazer andar, vai do suporte pessoal de cada um (entrevistado I1).

A implementação de política de gestão de riscos apenas para fazer cumprir a lei é um ponto que havia sido abordado por Bauer (2020) em sua pesquisa. Trata-se de tema de grande relevância, vistos os ganhos que a instituição pode ter com a implementação efetiva da política, que depende diretamente do interesse e do apoio da alta gestão da instituição, bem como da existência de cultura organizacional nesse sentido. Se a alta gestão não se fizer presente, apoiando, engajando e patrocinando a implementação da gestão de riscos, dificilmente a instituição vai conseguir atingir seus objetivos de forma plena.

A importância da cultura organizacional para a implementação da gestão de riscos foi apontada nos estudos de Medeiros, Trombini e Santos Júnior (2020), Rabenschlag, Roratto e Dias (2012) e Barragan; Weffort; Aranha (2006). Na presente pesquisa, o tema surgiu por diversas vezes durante as falas dos entrevistados.

> Se tivesse mais motivação, engajamento das equipes em executar os planos de ação, por mais que fosse lento, ia ter mais resultado, porque não basta só monitorar e executar, o fator cultural organizacional da universidade, eu acho que interfere muito na efetividade da gestão de riscos (entrevistado I2).

> Eu acho que a não cultura da gestão de risco, apesar do esforço institucional da organização e da SGP. [...] a não assimilação desse processo, ainda é uma grande dificuldade, muitas vezes, dada a sobrecarga de alguns gestores, além do risco, tem várias outras atividades, fica em segundo plano (entrevistado C4).

A implementação deve ser feita de forma mais horizontal, com capacitação prévia e participação ativa das unidades organizacionais. É importante considerar não apenas o modelo tal como foi concebido, mas também as especificidades de cada unidade, na tentativa de adaptá-lo às realidades e aos processos de trabalho respectivos. A abordagem colaborativa do “fazer junto” contribui para fortalecer o sentimento de pertencimento e estimular a responsabilização das equipes envolvidas.

4.2 ESTÁGIOS DE IMPLEMENTAÇÃO DO MODELO NAS UNIDADES ORGANIZACIONAIS

A gestão de riscos foi implementada, em sua fase inicial, na quase totalidade das unidades da Administração Central, com previsão de ampliação para as unidades da administração descentralizada e os centros acadêmicos. No entanto, algumas etapas, como a de monitoramento, ainda não foram executadas.

A etapa de monitoramento está passando por reformulação, para melhor se adequar à realidade institucional. Embora o MGR preveja que essa atividade seja conduzida pelos gestores de riscos, com a elaboração e o envio, ao CGRCI, de relatórios anuais sobre a ocorrência dos riscos e a efetividade dos mecanismos de controle adotados, na prática, o modelo não se mostrou viável. Os relatórios não foram produzidos como previsto. Conforme dados obtidos com a aplicação de questionários, 66,7% dos gestores de riscos disseram que não realizavam o monitoramento ou faziam-no em intervalos de tempo superiores a um ano, enquanto apenas 33% faziam-no anualmente ou em intervalos de tempo menores. Essa informação foi corroborada pelos relatos dos membros do CGRCI, que afirmaram não ter recebido os relatórios com a periodicidade prevista.

Com esse redesenho, o monitoramento será realizado pela SGI, de forma presencial, em cada uma das unidades onde a implementação da gestão de riscos foi iniciada. Atualmente, apenas um servidor é responsável por realizá-lo em toda a instituição e, em sua entrevista, relatou ter dificuldades para conciliar essa função com outras atribuições do cargo, além da necessidade de capacitação, visto ser seu primeiro contato com gestão de riscos.

São necessários, portanto, ajustes, aperfeiçoamentos e correções de rumo durante o processo de implementação da política, visto que o modelo teórico originalmente idealizado e concebido nem sempre se adapta à realidade posta. Muitas dessas inadequações só se tornam perceptíveis durante a execução, seja por problemas ou dificuldades não previstas no momento de elaboração, seja por alterações no contexto socioinstitucional, como mudanças normativas, estruturais e culturais.

4.3 CONDIÇÕES EXISTENTES NA INSTITUIÇÃO PARA IMPLEMENTAÇÃO DO MODELO DE GESTÃO DE RISCOS

Na UFRN, são utilizados, para implementação do modelo de gestão de riscos, os recursos já existentes na instituição – materiais, estruturais e de pessoal. As capacitações e oficinas, quando realizadas de forma presencial, ocorrem nas próprias dependências das unidades organizacionais e, quando realizadas de modo virtual, são feitas utilizando-se equipamentos e tecnologias já disponíveis na universidade.

Em relação à estrutura física, durante as entrevistas, não foi relatada nenhuma dificuldade. Já quanto aos recursos financeiros, os entrevistados relataram falta de orçamento para contratar capacitações pagas ou adquirir material didático. A solução tem sido buscar capacitações gratuitas ou adquiri-las com recursos próprios.

Nas entrevistas, as principais queixas se relacionavam aos recursos humanos, tendo sido citados: escassez de pessoal, com mudanças constantes dos responsáveis por fazerem a implementação da política nas unidades organizacionais; dificuldade de adesão e engajamento das equipes; excesso de demandas; e falta de pessoal qualificado. São dificuldades que certamente impactam negativamente a eficiência e eficácia das ações relacionadas à gestão de riscos na instituição, tornando sua implementação mais lenta e onerosa.

Diante do tamanho e da complexidade da UFRN, ter equipe excessivamente reduzida e com grande rotatividade pode causar descontinuidade na implementação da política, falta de padronização de procedimentos, desmotivação da equipe e retrabalho. Nesse sentido, Barragan, Weffort, Aranha (2006) apontaram o excesso de mudanças, a falta de capacitação e um programa de treinamento inadequado como dificultadores de uma boa gestão de riscos.

4.4 PERCEPÇÃO DOS GESTORES DE RISCOS QUANTO ÀS ETAPAS DO PROCESSO DE GESTÃO DE RISCOS

Avaliar a importância que os gestores de riscos atribuem à gestão de riscos é relevante, pois são eles que estão diretamente envolvidos na tomada de decisões e implementação de medidas para lidar com riscos potenciais.

Em termos gerais, os gestores consultados apontaram a gestão de riscos como importante ou muito importante no desempenho de suas funções (81%). Nenhum deles respondeu negativamente à pergunta, o que demonstra que reconhecem, de forma unânime, a gestão de riscos como ferramenta valiosa para aprimorar o desempenho organizacional e promover maior segurança e eficiência nas operações.

Durante os relatos, destacaram diversos benefícios associados à gestão de riscos, como alcance de metas e resultados, superação de obstáculos, minimização de impactos negativos, melhoria na qualidade do atendimento, suporte mais seguro ao planejamento, prevenção de problemas e consequências indesejados, contribuição para a integridade e segurança institucional, bem como redução de erros e fraudes.

No que tange ao nível de segurança dos processos, 85,7% afirmaram que houve aumento após a adoção da gestão de riscos. Por outro lado, 14,3% manifestaram percepção neutra, o que indica que, em seus setores, não foram observadas mudanças significativas nesse aspecto. Esses resultados sugerem que a gestão de riscos está sendo efetiva em melhorar a segurança dos processos dentro da organização. A avaliação favorável da maioria indica que as medidas de identificação e mitigação de riscos estão contribuindo para reduzir a probabilidade de ocorrência e impacto de eventos indesejados que poderiam afetar o desenvolvimento das atividades.

Em relação à confiança para conduzir a análise dos processos de gestão de riscos, parcela significativa ainda se sente insegura ou apresenta algum nível de incerteza ao realizar a tarefa (38%), embora a maioria dos gestores tenha demonstrado confiança para realizá-la (61,9). A discrepância nas respostas pode indicar diferentes cenários. De um lado, o fato de a maioria dos gestores se sentir confiante sugere que eles possuem conhecimento e capacitação

necessários para identificar riscos e lidar com eles de maneira eficaz, o que é um sinal positivo, pois gestores bem preparados são fundamentais para uma gestão de riscos bem-sucedida. De outro lado, o fato de considerável quantidade de gestores expressar insegurança na função pode indicar necessidade de mais capacitação e treinamento em gestão de riscos, seja para avaliar riscos, seja para aplicar medidas adequadas à mitigação deles. A sensação de incerteza também pode estar relacionada à complexidade dos riscos enfrentados, que, por serem mais difíceis de identificar ou mitigar, podem gerar dúvidas quanto à adequação das análises realizadas e à capacidade de lidar com os desafios que apresentam.

O monitoramento contínuo do nível de confiança dos gestores em relação à gestão de riscos também é importante. O fato de os gestores irem se sentindo mais seguros com o passar do tempo pode indicar que as medidas de capacitação e de fortalecimento da cultura organizacional estão surtindo efeito.

A respeito da dificuldade em conciliar as atividades diárias da rotina de trabalho com as novas responsabilidades introduzidas com a gestão de riscos (analisar, identificar, tratar, monitorar e comunicar), 95,2% dos gestores relataram ter dificuldade de conciliar em algum momento e 28,5%, afirmaram que isso acontecia frequentemente ou muito frequentemente. Esses dados revelam que um número expressivo de gestores de riscos enfrenta essa dificuldade em algum momento e que, para mais de um quarto deles, isso ocorre de forma frequente ou muito frequente, o que pode impactar na adesão e motivação dos gestores de riscos, na qualidade da gestão de riscos realizada e nas demais atividades desempenhadas.

Quando se questionou sobre a participação em capacitações em gestão de processos e oficinas para análise dos riscos, quase metade dos respondentes (47,5%) informou nunca ter participado de alguma capacitação sobre gestão de processos, e 57,1% informaram não terem participado de oficinas para análise de processos, mesmo estando previstas no processo de gestão de riscos da UFRN. Os dados revelam que a maioria nunca participou de capacitação para gestão de processos e de oficinas para análise dos processos, o que pode indicar lacuna de conhecimento e falta de experiência na área. Uma porcentagem considerável participou de alguma capacitação em momentos variados, considerando os últimos cinco anos que antecederam a pesquisa. A participação em oficinas nos anos anteriores ao do exercício da função é relevante, mas também sugere a necessidade de aumentar as oportunidades de treinamento e incentivar a participação mais frequente, para manter a equipe atualizada em relação às melhores práticas de gestão e análise de processos.

Já quanto à participação em capacitações sobre gestão de riscos e oficinas para identificação de riscos, 23,8% nunca participaram de capacitação sobre o tema; o mesmo percentual participou desse tipo de evento há mais de 18 meses, ou seja, não fez capacitação após a modificação do MGR, em 2021; e 52,3% participaram de capacitações nos últimos 18 meses (após a publicação do MGR). Em relação à participação em oficinas para identificação dos riscos, 28,6% nunca participaram delas.

Sobre as dificuldades para identificação dos eventos de riscos, 95,2% afirmaram ter sentido alguma dificuldade para identificar esses eventos — para 9,5%, essa dificuldade era frequente; para 66,7%, essa dificuldade ocorria de modo ocasional. Os dados indicam

que a identificação de eventos de riscos é tarefa desafiadora para a maioria dos gestores de riscos, mas a dificuldade é mais proeminente em parcela menor de profissionais, ocorrendo de forma ocasional ou rara para a maioria. A dificuldade pode ser atribuída a diversas razões, dentre elas, complexidade das operações da organização; natureza dos riscos enfrentados; capacitação deficiente; falta de informações ou de ferramentas adequadas para identificação.

Quanto ao tratamento dos riscos identificados, 57,1% responderam que frequentemente essa ação é realizada de forma tempestiva e adequada. Além disso, 52,4% afirmaram que frequentemente os mecanismos de controle existentes são eficazes para tratar os riscos críticos. No entanto, 19% consideraram que tais mecanismos nunca ou raramente são eficazes. Embora os resultados, a princípio, pareçam positivos, o fato de 19% dos respondentes considerar os controles insuficientes não deve ser ignorado, pois sugere que há necessidade de revisar e fortalecer as medidas de controle aplicadas no gerenciamento de riscos críticos.

Dado que o monitoramento efetivo dos riscos ainda não está sendo realizado, não há como aferir concretamente a adequação do tratamento do risco e a eficiência dos controles, de modo que o resultado aqui apresentado se refere unicamente à percepção subjetiva do gestor de riscos.

No que tange ao nível de confiança dos gestores de riscos para executar o plano de ação para tratamento dos riscos, 57,1% se sentem confiantes; 42,9% sentem alguma insegurança; e 14,3% raramente ou nunca se sentem confiantes para executá-lo. Esses dados sugerem que, apesar de a maioria dos gestores de riscos se sentir confiante para executar o plano de ação para tratamento dos riscos, parcela significativa ainda enfrenta algum nível de insegurança ou falta de confiança para executá-lo. A insegurança pode ser causada por diversos fatores, dentre os quais, falta de conhecimento ou de habilidades específicas; incerteza em relação à eficácia das ações propostas; ou falta de recursos adequados para implementação do plano.

A respeito da frequência com que o gestor realiza o monitoramento dos riscos sob sua responsabilidade, 38,1% afirmaram fazer o monitoramento contínuo dos riscos e 23,8% informaram que não os monitoram. Apesar de quase um quarto dos respondentes afirmar que não realiza monitoramento dos riscos – o que seria a resposta esperada, tendo em vista que a etapa de monitoramento ainda não foi de fato implementada na instituição, os resultados sugerem que a maioria dos gestores de riscos estão, de alguma forma, monitorando-os.

Quanto à frequência de elaboração dos relatórios de ocorrência de riscos e qualidade dos mecanismos de controle adotados, 52,4% informaram que não os elaboram; 14,3% afirmaram que os elaboram anualmente, conforme previsto no MGR; e 19% afirmaram que os elaboram com periodicidade menor do que um ano. A elaboração de relatórios é etapa essencial no processo de gestão de riscos, porque permite acompanhar e comunicar informações relevantes sobre os riscos enfrentados pela organização e a eficácia das medidas de controle implementadas. Pela análise dos resultados, verifica-se que mais da metade dos gestores de riscos não está elaborando os relatórios, o que já era esperado ante o relato dos entrevistados de que os relatórios não estavam chegando até eles e de que os que chegavam não estavam adequados.

No que se refere aos canais de comunicação e consulta existentes, para 42,9% dos respondentes, eles são suficientes e eficazes, embora 19% deles tenham discordado dessa avaliação. Uma comunicação clara e aberta é essencial para uma gestão eficiente dos riscos organizacionais. Quando os gestores de riscos têm canais de comunicação adequados, eles podem compartilhar informação, relatar problema, buscar esclarecimento e obter orientação para tomar decisões informadas.

No que tange às dificuldades para realizar as atividades de gestão de riscos sob sua responsabilidade, 38,1% apontaram sentir mais dificuldade para fazer o monitoramento; 23,8% indicaram ser mais difícil o tratamento do risco; a identificação do evento de risco e a análise do processo foram citadas, cada uma, por 14,3% dos respondentes; já a comunicação foi apontada por 4,8%. Outros 4,8% afirmaram não ter dificuldade na realização de nenhuma das atividades da gestão de riscos. A maioria dos gestores (95,2%) enfrenta algum grau de dificuldade em relação às atividades de gestão de riscos. As atividades de monitoramento e tratamento de risco foram apontadas como as mais desafiadoras. As dificuldades em relação ao monitoramento podem ser explicadas pelo fato de essa etapa ainda não ter sido efetivamente implementada pela instituição, de modo que ainda não existe plano estruturado de monitoramento, o que dificulta até a atividade de tratamento do risco, já que, sem monitorar, não é possível saber se o tratamento aplicado ao risco foi adequado e suficiente.

Quando questionados sobre a que atribuem as dificuldades na execução das atividades, os gestores de riscos relataram questões relacionadas a excesso de demanda, falta de tempo, escassez de pessoal, diversidade de temáticas, pouca praticidade dos mecanismos disponíveis, dependência de outras pessoas e setores, falta de capacitação, falha na comunicação, não incorporação da atividade como prática de gestão, dificuldade orçamentária e falta de pessoa ou setor para acompanhar a execução. A falta de tempo e/ou o excesso de demandas foram relatados como dificuldades pela maioria dos gestores de riscos, estando presentes em, cerca de, 1/3 das respostas; e a necessidade de capacitação foi registrada em, cerca de, 1/4 das respostas (26,3%). O acúmulo de responsabilidades pode comprometer a disponibilidade de tempo necessária para o cumprimento das atividades de gestão de riscos. Essa questão pode ser agravada pela escassez de pessoal, conforme relatado em respostas a outras questões e nas entrevistas com os implementadores.

As contribuições dos gestores de riscos são valiosas e de grande relevância para a identificação de áreas de melhoria na gestão de riscos da UFRN. Esses dados podem orientar ajustes nas estratégias de implementação e devem ser incorporados aos processos de tomada de decisões.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A UFRN adotou modelo de gestão de riscos baseado nos principais modelos teóricos existentes, adaptando-os a sua realidade, mas, na prática, houve dificuldades na implementação, sendo necessários novos ajustes e adequações. A implementação da gestão de riscos na instituição ainda não está completa, tendo sido feita apenas até a etapa anterior ao monitoramento, visto que a instituição não possui pessoal suficiente para realizar

a implementação das etapas iniciais e, concomitantemente, realizar o monitoramento do que já foi implementado.

Não há maiores óbices em relação aos recursos materiais e tecnológicos. No entanto, a universidade conta com equipe de gestão de riscos bastante reduzida, considerando o tamanho da instituição, o que torna o andamento das ações mais lento e dificulta a implementação efetiva de todas as etapas estabelecidas no modelo.

Evidenciou-se que os gestores de riscos, apesar de compreenderem a importância da gestão de riscos, ainda não se sentem confiantes quanto à realização das etapas sob suas responsabilidades. A falta de equipe de implementação mais robusta, a ausência de cultura organizacional que valorize a gestão de riscos e a constante alteração de equipes dificultam a aprendizagem das etapas do processo.

Ante os resultados apresentados e decorridos seis anos do início da implementação, é oportuno que a UFRN reflita se o modelo atualmente adotado e a forma como vem sendo aplicado se adequam ao contexto sociopolítico e cultural da universidade, haja vista a ausência de cultura de gestão de riscos na instituição, o número deficitário de implementadores e as limitações na capacitação dos servidores. Sugere-se a revisão dos instrumentos relacionados à gestão de riscos e das práticas empregadas, bem como o necessário alinhamento da política com o planejamento estratégico vigente.

O processo de implementação da gestão de riscos na UFRN deve ser um esforço organizacional sistemático e contínuo. É fundamental que a alta gestão priorize a gestão de riscos como prática estratégica, fomentando a construção de cultura de gestão de riscos na instituição, sendo necessário que o processo exista para além do papel, de forma efetiva e eficiente.

Espera-se que este artigo seja ponto de partida para outros trabalhos, fornecendo referencial acadêmico que favoreça o aprofundamento e a continuidade da pesquisa sobre o tema. Como proposição de investigações futuras, sugere-se a realização de estudos voltados para aspectos práticos da etapa de monitoramento, bem como avaliação sistemática da gestão de riscos na UFRN, a fim de se aferir a efetividade do modelo na promoção de melhorias.

Por fim, entende-se que a implementação da gestão de riscos é processo complexo, que requer comprometimento, planejamento e envolvimento não só da alta gestão, mas de todos que, de uma forma ou de outra, participam do processo. A capacitação das equipes, aliada à consolidação de cultura organizacional voltada para a gestão de riscos, contribuirá para maior efetividade dessa prática. Ao priorizar o tema e adotar abordagem sistemática e contínua – o que inclui ampliação da equipe responsável e investimento na qualificação dos servidores –, a UFRN fortalecerá sua capacidade de enfrentar desafios e aproveitar oportunidades, garantindo sua relevância e excelência no cenário educacional e científico do país.

REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **ABNT NBR ISO 31000**: gestão de riscos: princípios e diretrizes. Rio de Janeiro: ABNT, 2018.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **ABNT NBR ISO/IEC 31010**: técnicas para o processo de avaliação de riscos. Rio de Janeiro: ABNT, 2012.

BARRAGAN, Luciana Gavazzi; WEFFORT, Elionor Farah Jreige; ARANHA, Maria Paula Soares. O processo de gestão de riscos e controles internos nas entidades sem fins lucrativos como uma ferramenta para redução de custos. *In:* Congresso Brasileiro de Custos. 13., 2006, Belo Horizonte. **Anais** [...]. Belo Horizonte: Associação Brasileira de Custos (ABC), 2006. Disponível em: https://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/view/1742. Acesso em: 18 abr. 2022.

BAUER, Viviane Costa Touguinha. **Um estudo sobre a adesão e a implantação da gestão de riscos em Instituições Federais de Ensino Superior do RS**. 2020. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Rio Grande, 2020. Disponível em: http://repositorio.furg.br/handle/1/9364. Acesso em: 10 maio 2022.

BRASIL. **Decreto n. 9.203, de 22 de novembro de 2017**. Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Brasília, DF: Presidência da República, 2017. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/decreto/D9203.htm. Acesso em: 12 jan. 2021.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MP). Controladoria-Geral da União (CGU). **Instrução Normativa Conjunta MP/CGU n. 1, de 2016**. Dispõe sobre controles internos, gestão de riscos e governança no âmbito do Poder Executivo federal. Brasília, DF: MP/CGU, 2016. Disponível em: https://repositorio.cgu.gov.br/handle/1/33947. Acesso em: 13 mar. 2025.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Referencial básico de governança organizacional**: para organizações públicas e outros entes jurisdicionados ao TCU. Brasília, DF: TCU, 2020. Disponível em: https://portal.tcu.gov.br/data/files/FB/B6/FB/85/1CD4671023455957E18818A8/Referencial_basico_governanca_organizacional_3_edicao.pdf. Acesso em: 25 de jun. 2024.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Referencial básico de governança**: aplicável a órgãos e entidades da administração pública federal. 3. ed. Brasília, DF: TCU, 2014.

COSTA, Éricka Fabrícia Jácome de Sousa. **Gestão de riscos**: uma análise da implementação na Universidade Federal do Rio Grande do Norte. 2023. Dissertação (Mestrado em Gestão Pública) – Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2023. Disponível em: https://repositorio.ufrn.br/handle/123456789/57243. Acesso: 25 jun. 2024.

DANTAS, Adson Araceli Alves. **Proposta de modelo de monitoramento ágil no gerenciamento de riscos corporativos**. 2020. Dissertação (Mestrado em Gestão de Processos Institucionais) – Centro de Ciências Humanas, Letras e Artes, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2020. Disponível em: https://repositorio.ufrn.br/handle/123456789/29550. Acesso em: 15 set. 2021.

FERRADAES, Augusto Gonçalves. Uma síntese da importância dos indicadores para a avaliação da gestão pública. **Coletânea de Pós-Graduação**, Brasília, DF: Escola Superior do Tribunal de Contas da União, v. 2, n. 1, 2019.

FLICK, Uwe. **Introdução à metodologia de pesquisa**: um guia para iniciantes. Tradução: Magda Lopes. Revisão técnica: Dirceu da Silva. Porto Alegre: Penso, 2013. Disponível em: https://books.google.com.br/books?id=QGqzBQAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=pt-BR#v=onepage&q&f=false. Acesso em: 2 jul. 2022.

FRANCO, Fernando. **Governança e gestão de riscos em organizações públicas**. Apostila, 2017. Disponível em: http://brasilia.mackenzie.br/apps/files/fpmb_governanca_e_gestao_de_riscos_em_organizacoes_publicas_apostila.pdf. Acesso em: 29 jan. 2021.

MACEDO, Ednusa dos Santos de. **Gerenciamento de riscos nas aquisições públicas à luz da governança**. 2019. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública) – Universidade Federal do Vale do São Francisco, Juazeiro, 2019. Disponível em: https://portais.univasf.edu.br/profiap/ednusa.pdf. Acesso em: 18 mar. 2022.

MEDEIROS, Ana Lúcia; TROMBINI, Michelle M. Semiguen Lima; SANTOS JÚNIOR, Dilson Pereira dos. Gestão de riscos como instrumento de integração entre a estratégia e os processos operacionais: o caso de uma universidade pública. **Revista Observatório**, Palmas, v. 6, n. 6, p. 1-23, out./dez. 2020. Disponível em: https://sistemas.uft.edu.br/periodicos/index.php/observatorio/article/view/10091. Acesso em: 5 jan. 2022.

MIRANDA, Rodrigo Fontenelle de A. **Implementando a gestão de riscos no setor público**. 2. ed. rev. ampl. e atual. Belo Horizonte: Editora Fórum, 2021.

RABENSCHLAG, Denis Rasquin; RORATTO, Rodrigo; DIAS, Evandro Dotto. Fatores de risco no gerenciamento de projetos de tecnologia da informação no setor público brasileiro. **Revista Espacios**, Venezuela, v. 33, n. 8, p. 1-11, 2012. Disponível em: https://www.revistaespacios.com/a12v33n08/12330812.html. Acesso em: 22 jun. 2022.

RIO GRANDE DO NORTE. Universidade Federal do Rio Grande do Norte. **Portaria n. 1.284/2022 - Reitoria, de 16 de agosto de 2022**. Natal: MEC; UFRN, 2022. Disponível em: https://arquivos.info.ufrn.br/arquivos/202210516700aa116091304dad5e7311f4/BS_152-2022.pdf. Acesso em: 15 mar. 2025.

RIO GRANDE DO NORTE. Universidade Federal do Rio Grande do Norte. **Resolução n. 16/2017 - CONSAD, de 4 de maio de 2017**. Institui a Política de Gestão de Riscos da Universidade Federal do Rio Grande do Norte – UFRN e cria o Comitê de Governança, Riscos e Controles. Natal, RN: MEC; UFRN, 2017. Disponível em: https://ufrn.br/resources/documentos/politicas/politica_de_Gestao_de_Riscos.pdf. Acesso em: 15 jun. 2021.

RIO GRANDE DO NORTE. Universidade Federal do Rio Grande do Norte. **Resolução n. 76/2017 - CONSAD, de 21 dezembro de 2017**. Plano de Gestão de Riscos PGR. Natal, RN: UFRN, 2017. Disponível em: https://ufrn.br/resources/documentos/planos/plano_de_Gestao_de_Riscos-PGR.pdf. Acesso em: 15 jun. 2021.

RIO GRANDE DO NORTE. Universidade Federal do Rio Grande do Norte. **Resolução Deliberativa n. 1/2021 - CONSAD, de 27 de maio de 2021**. Aprova o Modelo de Gestão de Riscos da Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Natal, RN: UFRN, 2021. Disponível em: http://sistemas.sgp.ufrn.br/riscos/. Acesso em: 25 nov. 2021.

SAMPIERI, Roberto Hernández; COLLADO, Carlos Fernández; LUCIO, Pilar Baptista. **Metodologia de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Mc-Graw-Hill, 2013.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE. **Plano de Gestão da UFRN 2019-2023**. Natal, RN: UFRN, 2019. Disponível em: https://ufrn.br/resources/documentos/planodegestao/Plano_de_Gestao_2019-2023.pdf. Acesso em: 15 jun. 2021.

VIANA, Tiago de Alencar. **Maturidade em gestão de riscos nas Instituições Federais de Ensino Superior (IFES)**: análise da maturidade em IFES do nordeste brasileiro. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão Pública) – Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Nata, RN, 2021. Disponível em: https://repositorio.ufrn.br/handle/123456789/46556. Acesso em: 19 fev. 2022.

VIEIRA, James Batista; BARRETO, Rodrigo Tavares de Souza. Governança, gestão de riscos e integridade. **Coleção Gestão Pública**. Brasília: Enap, 2019. Disponível em: https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/4281. Acesso em: 22 ago. 2022.

Os conceitos e as interpretações emitidos nos trabalhos assinados são de exclusiva responsabilidade de seus autores.