



UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA (UnB)
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, CONTABILIDADE, E GESTÃO DE
POLÍTICAS PÚBLICAS (FACE)
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GOVERNANÇA E INOVAÇÃO EM
POLÍTICAS PÚBLICAS (PPG-GIPP)

**GESTÃO DE RISCOS NA UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA: DA REVISÃO
SISTEMÁTICA NO SETOR PÚBLICO À PRÁTICA INSTITUCIONAL**

Maicon Nunes do Couto Assunção

Brasília, DF

2025



UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA (UnB)
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, CONTABILIDADE, E GESTÃO DE
POLÍTICAS PÚBLICAS (FACE)
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GOVERNANÇA E INOVAÇÃO EM
POLÍTICAS PÚBLICAS (PPG-GIPP)

**GESTÃO DE RISCOS NA UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA: DA REVISÃO
SISTEMÁTICA NO SETOR PÚBLICO À PRÁTICA INSTITUCIONAL**

Maicon Nunes do Couto Assunção

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Governança e Inovação em Políticas Públicas (PPG-GIPP), da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Governança e Inovação em Políticas Públicas.

Orientador (a): Prof.^a Dra. Ludmila de Melo Souza

Brasília, DF

2025



UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA (UnB)
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, CONTABILIDADE, E GESTÃO DE
POLÍTICAS PÚBLICAS (FACE)
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GOVERNANÇA E INOVAÇÃO EM
POLÍTICAS PÚBLICAS (PPG-GIPP)

Maicon Nunes do Couto Assunção

**GESTÃO DE RISCOS NA UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA: DA REVISÃO
SISTEMÁTICA NO SETOR PÚBLICO À PRÁTICA INSTITUCIONAL**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Governança e Inovação em Políticas Públicas (PPG-GIPP), da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Governança e Inovação em Políticas Públicas.

Data da defesa: 17 /10 /2025

Comissão Examinadora:

Professora Doutora Ludmila de Melo de Souza – Orientadora
PPG-GIPP/UnB

Professor Doutor José Lúcio Tozetti Fernandes – Examinador Interno
PPGCC/UnB

Professor Doutor Jorge Alfredo Cerqueira Streit – Examinador Externo
FGV EAESP

Professora Doutora Beatriz Fátima Morgan – Examinador Suplente
PPG-GIPP/UnB

AGRADECIMENTOS

Primeiramente a Deus, pelo dom da vida, minha fortaleza e guia em todos os caminhos.

Aos meus pais, minha maior referência, exemplo de coragem, dedicação e amor. A eles, que tanto abdicaram de seus próprios sonhos para que eu pudesse realizar os meus, minha eterna gratidão.

À minha irmã, por compartilhar comigo as mais valiosas experiências da vida.

Gratidão a minha avó materna e meus avós paternos (em especial ao meu avô que cumpriu sua missão durante esta jornada), por todo incentivo, nas condições que tinham, aos estudos e pelo esforço em oferecer o melhor.

Aos meus tios e primos, pelo apoio e torcida em cada etapa do caminho.

Aos meus amigos, especialmente àqueles mais próximos (eles sabem quem são), por me lembrarem de que a vida ganha mais sentido quando é compartilhada, quando celebramos juntos as conquistas e somos suporte uns dos outros nos momentos difíceis.

À Escola de Evangelização, que fortalece minha fé e me inspira a seguir confiante, mesmo quando os desafios parecem invencíveis. Foram fundamentais para que eu mantivesse a esperança e alcançasse as vitórias até aqui.

Aos colegas do vôlei, ainda que recentes na minha vida, por me ensinarem sobre superação e trabalho em equipe, essenciais para equilibrar corpo e mente nos dias mais desafiadores.

Aos colegas de trabalho, os de ontem que acreditaram no meu potencial, contribuíram para minha formação, e os de hoje que me incentivaram durante o mestrado, oferecendo apoio e compreensão ao longo dessa jornada.

A todos os professores que marcaram minha trajetória acadêmica, por compartilharem conhecimento com dedicação e inspirarem o prazer de aprender.

À minha orientadora, pela paciência, mas, sobretudo, pela escuta atenta e por compartilhar suas experiências. Por acreditar em mim, mesmo quando duvidei, e por despertar em mim a motivação e o potencial que nem eu mesmo percebia.

Por fim, a todos que, de alguma forma, contribuíram direta ou indiretamente para esta conquista, o meu sincero agradecimento!

A todos vocês, o meu **muito obrigado!**

Arrisque-se! Toda vida é um risco!

*O homem que vai mais longe é
geralmente aquele que está disposto
a fazer e a ousar.*

Dale Carnegie (adaptado)

RESUMO

A gestão de riscos tem se consolidado como um instrumento estratégico de governança no setor público, contribuindo para maior transparência, eficiência e qualidade dos serviços prestados. No Brasil, esse movimento foi impulsionado pela Instrução Normativa nº 1/2016, que determinou a adoção sistemática de práticas de gerenciamento de riscos pelos órgãos do Poder Executivo Federal, incluindo as universidades federais. Apesar dos avanços normativos, persistem lacunas na implementação efetiva dessas práticas nas áreas acadêmicas das instituições de ensino superior. Nesse contexto, formulou-se a seguinte questão de pesquisa: como a gestão de riscos tem sido percebida, implementada e vivenciada nas unidades acadêmicas da Universidade de Brasília e de que forma os achados da literatura sobre o setor público podem orientar a aplicação prática dessas práticas no contexto universitário? Com esse propósito, o trabalho analisa a gestão de riscos na Universidade de Brasília (UnB), articulando evidências da revisão sistemática sobre o setor público com as percepções dos gestores acadêmicos, a fim de propor um produto técnico-tecnológico que contribua para a consolidação dessas práticas nas unidades acadêmicas. A pesquisa desenvolveu-se em dois artigos complementares. O primeiro consistiu em uma revisão sistemática da literatura sobre gestão de riscos na administração pública brasileira entre 2010 e 2024, identificando contribuições para a governança e a eficiência institucional, bem como lacunas relacionadas à cultura organizacional, ao apoio da alta administração e à capacitação técnica. O segundo correspondeu a um levantamento na modalidade *survey*, com a participação de 58 gestores das unidades acadêmicas da UnB, cujos resultados revelaram divergências nas percepções, fragilidades de padronização, comunicação e capacitação, e a necessidade de maior incentivo para consolidar a gestão de riscos como prática sistemática nas áreas-fim. Com base nesses achados, foi elaborado um produto técnico-tecnológico que propõe um roteiro aplicado à gestão de riscos no contexto universitário. O estudo apresenta potencial inovador ao integrar evidências científicas e diagnóstico institucional, criando um modelo passível de replicação em outras universidades públicas e órgãos do setor público. Espera-se que contribua para acelerar a implementação da gestão de riscos na UnB, reforçar a cultura institucional e ampliar os impactos sociais decorrentes de uma governança mais eficiente e transparente.

Palavras-chave: Gestão de riscos; Setor público; Universidade de Brasília; Revisão sistemática; Gestores acadêmicos.

ABSTRACT

Risk management has been consolidated as a strategic governance instrument in the public sector, contributing to greater transparency, efficiency, and quality of services provided. In Brazil, this movement was driven by Normative Instruction N°. 1/2016, which mandated the systematic adoption of risk management practices by agencies of the Federal Executive Branch, including federal universities. Despite normative advances, significant gaps remain in the effective implementation of these practices within the academic areas of higher education institutions. In this context, the following research question was formulated: how has risk management been perceived, implemented, and experienced in the academic units of the University of Brasília, and how can findings from the public sector literature guide the practical application of these practices in the university context? To address this question, the study analyzes risk management at the University of Brasília (UnB), combining evidence from a systematic review of the public sector with the perceptions of academic managers in order to propose a technical-technological product to strengthen these practices within academic units. The research was developed in two complementary articles. The first consisted of a systematic review of the literature on risk management in Brazilian public administration between 2010 and 2024, identifying contributions to governance and institutional efficiency as well as gaps related to organizational culture, senior management support, and technical training. The second involved a *survey* applied to 58 managers of UnB's academic units, whose results revealed divergent perceptions, weaknesses in standardization, communication, and training, and the need for greater incentives to consolidate risk management as a systematic practice in the university's core activities. Based on these findings, a technical-technological product was developed, proposing a practical roadmap for risk management in the university context. This study presents an innovative potential by integrating scientific evidence and institutional diagnosis, creating a model that can be replicated in other public universities and public sector agencies. It is expected to accelerate the implementation of risk management at UnB, strengthen institutional culture, and broaden the social impacts of more efficient and transparent governance.

Keywords: Risk management; Public sector; University of Brasília; Systematic review; Academic managers.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Evolução histórica da gestão de riscos	22
Figura 2 - Fluxograma da Revisão Sistemática conforme o PRISMA 2020.....	27
Figura 3 - Nuvem de palavras – palavras chave	33
Figura 4 - Processo de gestão de riscos – Norma ISO	44
Figura 5 - Matriz tridimensional do COSO	45
Figura 6 - Modelo das três linhas do IIA.....	47
Figura 7 - Processo de Gestão de Riscos na UnB	50
Figura 8 - Matriz de calor - nível de riscos.....	51
Figura 9 - Avaliação de Risco da UnB	51

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Quantitativo de artigos publicados por ano.....	28
Gráfico 2 - Classificação dos artigos em periódicos	28
Gráfico 3 - Quantitativo de autores em cada artigo.....	29
Gráfico 4 - Autores por região do país	30
Gráfico 5 - Setor de estudo	31
Gráfico 6 - Área de estudo.....	32
Gráfico 7 - Resultados dos artigos por categoria.....	36
Gráfico 8 - Respondentes por unidade	54

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Frequência por categoria do objetivo geral	34
---	----

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Aspectos metodológicos.....	35
Quadro 2 - Perfil dos respondentes	55
Quadro 3 - Familiaridade com o tema	56
Quadro 4 - Ações de capacitação	58
Quadro 5 - Percepção quanto à dimensão processos	59
Quadro 6 - Parcerias internas e externas	60
Quadro 7 - Percepção quanto aos resultados	62
Quadro 8 - Teste Kruskal-Wallis.....	63
Quadro 9 - Programação do <i>Workshop</i>	70

LISTA DE SIGLAS

ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
AS/NZS	Australian Standards/ New Zealand Standards
CAD	Conselho de Administração
CAIGR	Coordenadoria de Apoio à Integridade e Gestão de Riscos
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CGRCI	Comitê de Governança, Riscos, Controles e Integridade
CGU	Controladoria-Geral da União
COSO	<i>Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission</i>
COSO-ERM	<i>Enterprise Risk Management</i>
COSO-ERM/GRC	Gerenciamento de Riscos Corporativos
CV	Coeficiente de Variação
DNIT	Departamento Nacional de Infraestrutura de Transportes
DPO	Decanato de Planejamento, Orçamento e Avaliação Institucional
FAV	Faculdade de Agronomia e Medicina Veterinária
FAU	Faculdade de Arquitetura e Urbanismo
FCI	Faculdade de Ciência da Informação
FS	Faculdade de Ciências da Saúde
FAC	Faculdade de Comunicação
FACE	Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas
FE	Faculdade de Educação
FEF	Faculdade de Educação Física
FM	Faculdade de Medicina
FUP	Faculdade de Planaltina
FT	Faculdade de Tecnologia
GR	Gestão de Riscos
GT	Grupo de trabalho
IA	Inteligência Artificial
IdA	Instituto de Artes
IPOL	Instituto de Ciência Política
IB	Instituto de Ciências Biológicas
IE	Instituto de Ciências Exatas
IES	Instituição de Ensino Superior
IFES	Instituições Federais de Ensino Superior
ICH	Instituto de Ciências Humanas
ICS	Instituto de Ciências Sociais
IF	Instituto de Física
IG	Instituto de Geociências

IL	Instituto de Letras
IP	Instituto de Psicologia
IQ	Instituto de Química
IREL	Instituto de Relações Internacionais
IIA	<i>Institute of Internal Auditors</i>
IN nº 1/2016	Instrução Normativa Conjunta MP/CGU nº 1, de 10 de maio de 2016
INEP	Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira
ISO	International Organization for Standardization
LAI	Lei de Acesso à Informação
LGPD	Lei Geral de Proteção de Dados
MGISP	Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos
MPS	Ministério da Previdência Social
Nº	Número
P	Probabilidade
$P \leq$	Probabilidade menor ou igual
$P =$	Probabilidade igual
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional
PPG-GIPP	Programa de Pós-Graduação em Governança e Inovação em Políticas Públicas
PRISMA	<i>Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses</i>
PTT	Produto técnico-tecnológico
PwC	<i>Price waterhouse Coopers</i>
Qtd	Quantidade
RG	Relatório de Gestão
RSL	Revisão Sistemática de Literatura
SOX	<i>Lei Sarbanes-Oxley</i>
STN	Secretaria do Tesouro Nacional
TCU	Tribunal de Contas da União
UNB	Universidade de Brasília

SUMÁRIO

CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO	16
1. INTRODUÇÃO.....	16
CAPÍTULO 2 – PESQUISA TEÓRICO-EMPÍRICA.....	19
ARTIGO 1: Gestão de Riscos na Administração Pública Brasileira: Uma revisão sistemática da literatura	19
1. INTRODUÇÃO.....	19
2. REFERENCIAL TEÓRICO.....	21
2.1 CONTEXTO INTERNACIONAL, EVOLUÇÃO HISTÓRICA.....	21
2.2 CONTEXTO NACIONAL, RISCOS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	23
3. MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA.....	24
4. ANÁLISE DOS RESULTADOS	28
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	38
ARTIGO 2: “Gestão de Riscos na Universidade de Brasília: Práticas, Percepções e Desafios dos Gestores Acadêmicos”	40
1. INTRODUÇÃO.....	40
2. REFERENCIAL TEÓRICO	42
2.1 GESTÃO DE RISCOS	42
2.2 ESTRUTURAS INTERNACIONAIS DE GESTÃO DE RISCOS	43
2.3 ESTRUTURAS NACIONAIS DE GESTÃO DE RISCOS NO SETOR PÚBLICO	47
2.4 GESTÃO DE RISCOS NA UNB	49
3. MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA.....	52
4. ANÁLISE DOS RESULTADOS	53
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	65
CAPÍTULO 3 – PRODUTO TÉCNICO-TECNOLÓGICO (PTT).....	67
Workshop em Gestão de Riscos na Universidade de Brasília: Teoria, Práticas e Desafios Institucionais.....	67
1. INTRODUÇÃO.....	67
2. DESCRIÇÃO GERAL DO PROJETO	68
2.1 PÚBLICO-ALVO.....	69
2.2 OBJETIVOS.....	69
2.3 METODOLOGIA.....	70
2.4 PROGRAMAÇÃO	70

2.5 EQUIPE TÉCNICA.....	71
2.6 RECURSOS NECESSÁRIOS.....	72
2.7 RESULTADOS ESPERADOS	73
3 BASE TEÓRICA UTILIZADA	73
4 RELEVÂNCIA DO PRODUTO	75
4.1.COMPLEXIDADE E ADERÊNCIA	75
4.2 POTENCIAL INOVADOR.....	76
4.3 APLICABILIDADE.....	76
4.4 IMPACTO POTENCIAL	76
5. DOCUMENTOS COMPROBATÓRIOS E EVIDÊNCIAS	77
6. CONCLUSÕES	78
REFERÊNCIAS	79
APÊNDICE A – FORMULÁRIO – GESTÃO DE RISCOS	85
APÊNDICE B – RESPOSTAS – PERFIL DO PARTICIPANTE	88
APÊNDICE C – RESPOSTAS – PERCEPÇÃO SOBRE GESTÃO DE RISCOS	90
APÊNDICE D – PRODUTO TÉCNICO TECNOLÓGICO.....	92
ANEXO A – POLÍTICA DE GESTÃO DE RISCOS DA UNB	104
ANEXO B – INSTRUÇÃO NORMATIVA CONJUNTA MP/CGU Nº 1/2016	113

CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO

1. INTRODUÇÃO

O cenário contemporâneo, marcado por mudanças constantes e aceleradas, repercute de forma significativa sobre os objetivos das organizações, públicas ou privadas. Para que suas finalidades sejam preservadas e seus compromissos atendidos, torna-se imprescindível adotar mecanismos estruturados capazes de enfrentar esses desafios e mitigar seus efeitos (SILVA e DUTRA, 2021). No setor público, a gestão de riscos consolidou-se como um instrumento estratégico de governança, ao promover maior transparência, eficiência e qualidade na prestação dos serviços (MIRANDA, 2021). No contexto brasileiro, esse movimento ganhou impulso com a IN nº 1/2016, que estabeleceu a obrigatoriedade de adoção sistemática de práticas de gerenciamento de riscos pelos órgãos do Poder Executivo Federal, estimulando a criação de políticas próprias, comitês de governança e estruturas de controle interno (OCDE, 2022).

No âmbito universitário, Araújo e Gomes (2020) evidenciam que, após a publicação dessa normativa, as universidades federais passaram a implementar políticas formais de gestão de riscos com comitês vinculados à alta administração, de modo a assegurar o cumprimento de leis, regulamentos, normas e padrões e aprimorar a capacidade institucional de perceber o ambiente externo e antecipar eventos que possam impactá-las negativamente. Os autores ressaltam, contudo, a carência de mapeamento sistemático de riscos nas instituições de ensino, associada à falta de engajamento e capacitação dos servidores e às percepções divergentes quanto ao tratamento dos riscos. Esses fatores, somados ao excesso de demandas, comprometem a motivação e o desempenho das atividades relacionadas à gestão de riscos.

Entre as Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), destaca-se a Universidade de Brasília (UnB). A adoção de práticas de gestão de riscos na UnB teve início em 2014, sendo posteriormente revisada à luz da Instrução Normativa Conjunta MP/CGU nº 1, de 10 de maio de 2016, adequando-se às suas disposições. Para esse fim, foram instituídos grupos de trabalho destinados a elaborar uma política de gestão de riscos aplicável à Universidade, cujos resultados foram submetidos à apreciação da administração superior (UNB, 2018). Embora a UnB tenha instituído sua Política de Gestão de Riscos e criado o Comitê de Governança, Riscos, Controles e Integridade (CGRCI), persistem desafios para consolidar essas práticas nas áreas acadêmicas, onde se concentram as atividades-fim da instituição, visto que, nos relatórios

institucionais, como o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) e o Relatório de Gestão (RG), essas áreas ainda não foram plenamente contempladas.

Posto isso, a seguinte questão de pesquisa foi proposta: Como a gestão de riscos tem sido percebida, implementada e vivenciada nas unidades acadêmicas da Universidade de Brasília e de que forma os achados da literatura sobre o setor público podem orientar a aplicação prática dessas práticas no contexto universitário? Assim, o principal objetivo desta dissertação é: Analisar a gestão de riscos na Universidade de Brasília, articulando evidências da revisão sistemática sobre o setor público com as percepções dos gestores acadêmicos, a fim de propor um produto técnico-científico que contribua para a implementação e consolidação dessas práticas nas unidades acadêmicas.

A fim de atender o objetivo proposto foram estabelecidos os objetivos específicos, a seguir:

a) Realizar uma revisão sistemática da literatura sobre gestão de riscos na administração pública brasileira, identificando abordagens, lacunas e boas práticas;

b) Diagnosticar as percepções, práticas e desafios dos gestores acadêmicos da Universidade de Brasília quanto à implementação da gestão de riscos nas unidades acadêmicas, por meio de *survey*;

c) Integrar os achados da revisão sistemática e do diagnóstico empírico para identificar oportunidades de fortalecimento da gestão de riscos nas áreas-fim da UnB;

d) Elaborar um produto técnico-científico fundamentado nos resultados da pesquisa, voltado ao aprimoramento da gestão de riscos nas unidades acadêmicas da Universidade de Brasília.

e) Avaliar o potencial inovador, a replicabilidade e o impacto institucional do produto técnico-científico, visando consolidar a cultura de riscos e ampliar a maturidade organizacional na Universidade de Brasília.

Diante do contexto, compreende-se a relevância deste estudo nos âmbitos organizacional, acadêmico e social. No organizacional, contribui para aprimorar a política de gestão de riscos da UnB e consolidar sua aplicação nas unidades acadêmicas. No acadêmico, supre a escassez de pesquisas sobre gestão de riscos em instituições de ensino superior voltadas às atividades de ensino, pesquisa e extensão, articulando revisão sistemática e levantamento empírico. No social, reforça que uma gestão de riscos estruturada nas universidades públicas

favorece o uso eficiente dos recursos, amplia a transparência e fortalece a capacidade institucional de cumprir seu papel estratégico e social.

Assim, esta dissertação estrutura-se em mais dois capítulos, além desta introdução. O segundo capítulo apresenta a pesquisa teórico-empírica, composta por dois artigos científicos, e o terceiro capítulo é dedicado à proposição do produto técnico-tecnológico (PTT). A pesquisa teórico-empírica é composta por dois artigos científicos. O primeiro artigo, de natureza bibliográfica, traz uma revisão sistemática da literatura sobre gestão de riscos na administração pública brasileira entre 2010 e 2024, evidenciando contribuições para a governança e a eficiência institucional, mas também lacunas relacionadas à ausência de cultura organizacional, apoio insuficiente da alta administração e baixa qualificação técnica. O segundo artigo apresenta os resultados de uma *survey* realizada com 58 gestores das unidades acadêmicas da UnB, revelando divergências nas percepções, fragilidades de padronização, comunicação e capacitação, bem como a necessidade de maior incentivo para consolidar a gestão de riscos como prática sistemática nas áreas-fim.

Com base nesses resultados, o terceiro capítulo propõe um produto técnico-tecnológico na forma de um *workshop* em Gestão de Riscos na UnB, de caráter formativo, aplicado e participativo, destinado a gestores e servidores das unidades acadêmicas. O PTT busca difundir conceitos fundamentais, apresentar marcos normativos e metodologias consolidadas, discutir os resultados da pesquisa com gestores e propor um roteiro prático para a implementação das etapas formais de gestão de riscos nas unidades. Essa iniciativa apresenta potencial inovador ao articular, de forma integrada, evidências científicas e ações de capacitação institucional, criando um modelo replicável em outras universidades públicas e órgãos do setor público que enfrentam desafios semelhantes.

Espera-se que o trabalho contribua para acelerar a implementação da gestão de riscos na UnB, ampliar sua maturidade institucional, reforçar a cultura de riscos e promover maior integração entre as instâncias acadêmicas e administrativas. Além disso, o caráter participativo e adaptável do *workshop* favorece sua replicabilidade, permitindo que outras instituições de ensino superior e órgãos públicos utilizem a mesma estrutura para sensibilizar e capacitar seus gestores. Assim, o estudo e o PTT aqui apresentados não apenas preenchem uma lacuna identificada pela literatura e pela pesquisa empírica, mas também oferecem um caminho concreto para transformar evidências em prática institucional, fortalecendo a governança universitária e gerando impactos positivos para a sociedade.

CAPÍTULO 2 – PESQUISA TEÓRICO-EMPÍRICA

ARTIGO 1: Gestão de Riscos na Administração Pública Brasileira: Uma revisão sistemática da literatura

Resumo

Ao longo dos anos, a adoção de práticas de gestão de riscos tem se intensificado, especialmente no setor público, tanto no contexto internacional quanto em sua incorporação ao cenário brasileiro. Neste sentido, o presente estudo teve como objetivo realizar uma revisão sistemática da literatura sobre a gestão de riscos na administração pública brasileira, no período de 2010 a 2024, com base no protocolo PRISMA 2020. A pesquisa, de abordagem predominantemente quantitativa e natureza descritiva, foi conduzida por meio do Portal de Periódico da CAPES, resultando na seleção de 28 artigos para análise. Os dados revelam um crescimento significativo da produção científica sobre o tema nos últimos cinco anos, com destaque para instituições localizadas nas regiões Nordeste e Sul do país. A maioria dos estudos concentra-se na administração pública indireta, com predominância no campo universitário. Os objetivos mais recorrentes envolvem estudos de caso e análises de práticas de gestão de riscos, sendo frequente o uso da abordagem qualitativa. Os achados apontam contribuições relevantes da gestão de riscos para a melhoria da governança, eficiência institucional e uso de ferramentas estratégicas. Por outro lado, destacam-se lacunas relacionadas à ausência de cultura organizacional, ao apoio insuficiente da alta administração e à baixa qualificação técnica associada à falta de capacitação dos servidores públicos. Recomenda-se a ampliação de estudos com enfoque quantitativo, bem como pesquisas comparativas entre diferentes esferas governamentais e entre os setores público e privado.

Palavras-chave: Gestão de riscos; Administração Pública; Revisão sistemática; PRISMA 2020.

1. INTRODUÇÃO

Ao longo da história, diversas obras foram concretizadas para se obter um conceito claro, e padronizado em relação à gestão de riscos. Isso porque a gestão de riscos era realizada de forma intuitiva, sem muito pensar nesses critérios. Todavia, no campo da gestão organizacional, o risco é definido como evento não desejável e que pode ser mensurável. Primeiramente indentificam-se a probabilidade da ocorrência do evento para que em seguida seja determinada a magnitude da possível perda por meio deste acontecimento (HUBBARD, 2009).

Em organizações privadas, a adoção de práticas de gestão de riscos ocorre desde o século passado, ainda que com diferentes níveis de maturidade. Porém, no setor público e, principalmente no setor público brasileiro, essas práticas ainda necessitam de serem mais implantadas (MIRANDA, 2021). Isso porque muitas vezes prevalece a visão de que gestão de riscos é profícua apenas para evitar problema. Nesse sentido, a falta de conhecimento acerca da política de gestão de riscos e ausência de sua aplicação são fatores que dificultam em instituições a compreensão da eficácia de gestão de riscos (SILVA, ARAÚJO e CAMPELLO, 2020).

No campo acadêmico, Heinz *et al.* (2019) relatam a escassez de estudos relacionados sobre o tema e que em sua maioria, as pesquisas foram realizadas nos últimos dez anos. Em consonância, Giestosa *et al.* (2023) afirmam que a maior concentração de estudos sobre o tema estão concentrados entre os anos de 2019 e 2021, com predomínio da abordagem qualitativa e de pesquisas descritivas. Faria *et al.* (2024) sugerem que novas pesquisas sejam realizadas de modo que ampliam o conhecimento sobre o tema.

Diante disso, este estudo propõe o seguinte questionamento: Quais são as evidências disponíveis na literatura científica sobre a gestão de riscos na administração pública brasileira no período de 2010 a 2024?

Com base nessa indagação, o presente artigo tem como propósito realizar uma revisão sistemática da literatura sobre gestão de riscos na administração pública brasileira, abrangendo estudos publicados entre os anos de 2010 a 2024, com o objetivo de identificar as principais abordagens adotadas, conforme os critérios estabelecidos pela metodologia PRISMA 2020. Assim, o objetivo geral desta pesquisa consiste em realizar uma revisão sistemática da literatura, com base na metodologia PRISMA 2020, sobre a gestão de riscos na administração pública brasileira, no período de 2010 a 2024.

Para atender o objetivo proposto, este estudo está estruturado em quatro seções, além desta introdução. A primeira seção apresenta o referencial teórico, abordando os principais fundamentos e estudos relacionados à gestão de riscos, desde perspectivas internacionais até o contexto da administração pública brasileira. A segunda seção descreve a metodologia adotada, incluindo os procedimentos técnicos utilizados na condução da revisão sistemática da literatura. A terceira seção é dedicada à apresentação e análise dos principais resultados evidenciando os achados identificados nos estudos realizados. Por fim, a última seção traz as conclusões, com destaque para as contribuições do estudo, suas limitações e sugestões de pesquisas futuras.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Esta seção apresenta a fundamentação teórica do estudo, descrevendo a evolução da gestão de riscos desde o contexto internacional até sua incorporação na administração pública brasileira. Busca-se, assim, construir uma base conceitual que sustente a realização da revisão sistemática da literatura e contribua para o alcance do objetivo proposto.

2.1 CONTEXTO INTERNACIONAL, EVOLUÇÃO HISTÓRICA

As práticas de gestão de riscos são exercidas ao longo da história, desde os tempos da antiga Babilônia, com as primeiras civilizações, onde muralhas eram erguidas para o fortalecimento de segurança. Neste mesmo cenário, as compras e vendas de mercadorias e os mecanismos utilizados para que os produtos chegassem ao destinatário final, só foi possível devido à execução dessas práticas. Em vista disso, do século XVIII ao início do século XX, a gestão de riscos foi limitada a seguros e mercado financeiro (HUBBARD, 2009).

Apenas no ano de 1921 que se obtiveram conceitos iniciais relacionados à gestão de riscos e o termo passou a ser utilizado no campo acadêmico, com a obra do economista Frank Knight ao publicar o livro *Risk, Uncertainty and Profit* (Risco, Incerteza e Lucro). Anos seguintes, a revista *fortune* trouxe outra contribuição para o campo acadêmico, com a publicação do artigo “*The Risk Management Revolution*” (A revolução da Gestão de Riscos), em 1975. O artigo sugere que as práticas da gestão de riscos fossem integradas e atribuídas à alta administração e sua política sob sua supervisão (FRASER e SIMKINS, 2010).

Outro marco significativo ocorreu na década de 90 com a publicação de documentos que foram alicerces para tratar do tema no cenário mundial. No ano de 1992, o guia *Internal Control – Integrated Framework* (COSO I) publicado pelo *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* (COSO), abordou a ideia de riscos corporativos e conjunto de princípios e boas práticas. Já no Reino Unido, no mesmo ano, a contribuição se deu pelo relatório do Comitê de Cadbury o qual retrata a definição da política de gestão de riscos e o entendimento de sua importância para as organizações em relação aos riscos que estão expostas (TCU, 2018).

Em 1995, os avanços acerca do tema foram expressivos na Austrália e Nova Zelândia. A união dos respectivos países proporcionou a criação de um grupo de trabalho, cujo resultado foi a publicação da norma AS/NZS 4360:1995. Esta norma foi considerada pioneira, estabelecendo padrões que reuniam várias disciplinas referentes à gestão de riscos, e assim

influenciou a elaboração de normas semelhantes em outros países (FRASER e SIMKINS, 2010).

Logo no século XXI, diversas publicações internacionais trouxeram contribuições com a consolidação de práticas de gestão de riscos corporativos. No início de 2001, Miranda (2021), destaca a publicação do documento *The Orange Book: Management of risk – Principles and concepts* (O Livro Laranja: Gerenciamento de riscos – Princípios e conceitos) que tem sido de grande relevância para o Governo do Reino Unido, uma vez que introduz de forma abrangente e descomplicada o tema gestão de riscos.

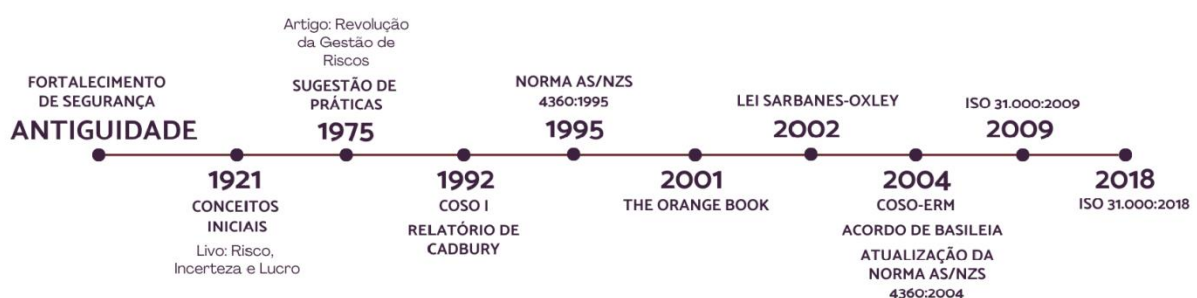
No ano seguinte, foi marcado pela imposição da Lei *Sarbanes-Oxley (SOX)*, nos Estados Unidos. A obrigatoriedade da norma fez com que as empresas reestruturassem seus processos a fim de aumentar o controle, a segurança e transparência de seus negócios, contribuindo para eficácia da gestão de riscos no país (VIEIRA E BARRETO, 2019).

Em 2004, os notáveis avanços ocorreram por meio do COSO ao publicar o Enterprise Risk Management – Integrated Framework (COSO-ERM ou COSO II), com o foco em gestão de riscos corporativos; o Acordo de Basileia II, voltado à gestão de riscos operacionais, com o foco em instituições bancárias; e a atualização da norma AS/NZS 4360:2004, com a expansão de seus princípios e aplicabilidade (TCU, 2018).

Frente a todas as citadas contribuições, Silva *et al.* (2021), sobreleva a publicação da *International Organization for Standardization (ISO)*, norma ISO 31000 do ano de 2009. Por meio desta, foi estabelecido padrões, regulamentações e estruturas baseados em normas anteriores. Criticada por ser um modelo generalista, a norma foi atualizada em 2018 e sua aplicabilidade foi adotada em vários segmentos empresariais, tornando-se de grande relevância para construção dos procedimentos de um modelo de gestão de riscos.

A figura 1 sintetiza a evolução histórica no cenário mundial, desde a antiguidade para se chegar à gestão de riscos que é conhecida hoje:

Figura 1 – Evolução histórica da gestão de riscos



Fonte: Elaborado pelo autor com auxílio de Canva.com

2.2 CONTEXTO NACIONAL, RISCOS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Adentrando no cenário atual do Brasil e na administração pública, as primeiras iniciativas do setor público acerca da gestão de riscos ocorreram no ano de 2002. Através da iniciativa do extinto Ministério da Previdência Social (MPS), foi possível a criação de um modelo conceitual, fazendo uso da gestão do conhecimento com inteligência artificial. No mesmo ano, o Ministério da Fazenda por meio da Secretaria do Tesouro Nacional (STN) deu início às atividades com foco operacional, cujo qual anos depois viria a ser criada unidade independente para tratar do tema (MIRANDA, 2021).

Dentre os órgãos da administração pública, o Banco Central do Brasil foi considerado de maior referência. As suas práticas de gestão de riscos iniciaram na década de 1990 por meio do processo de investimentos de reservas internacionais. Ao longo do tempo, as práticas foram adotadas nas demais áreas do órgão não se limitando apenas aos riscos financeiros. O reconhecimento dessas práticas colaborou para a conquista do prêmio “Mérito Brasil de Governança e Gestão Pública” concedido pelo Tribunal de Contas da União (TCU). Atualmente, o órgão possui unidade específica para tratar dos riscos corporativos abrangendo diversas dimensões, tais como: financeira, estratégica, reputacional, legal e operacional (MIRANDA, 2021).

Tomando como modelo, diversos órgãos pertencentes à administração pública também desenvolveram processos de trabalhos voltados às práticas de gestão de riscos. Ávila (2014) salienta que a adoção de uma gestão de risco já é realidade no Governo Federal, entretanto é necessário o estímulo dessas práticas. Isso porque a administração pública lida o tempo todo com riscos nas mais diversas áreas, tais como riscos de saúde, econômicos, ambientais, e outros. Assim consiste a relevância de uma gestão de riscos eficaz e mecanismos de controles que os auxiliem na tomada de decisão.

Em consonância, Júnior (2020) reforça a necessidade de compreensão dessas práticas e reformulação dos incentivos nos processos de prestação de contas e responsabilização dos agentes públicos. Todavia, a gestão de riscos estratégicos requer informações que estão dispersas em diferentes órgãos. Para isso é primordial o envolvimento da alta administração pública a fim de consolidar as informações.

Neste sentido, a Instrução Normativa Conjunta MP/CGU nº 1, de 10 de maio de 2016 foi fundamental para adoção de práticas de gestão de riscos no Poder Executivo Federal. A IN nº 1/2016 determina que os órgãos e entidades pertencentes à administração pública, em sua

totalidade, tenham a obrigação de adotar práticas referentes à temática. Além disso, a norma destaca o papel da Controladoria-Geral da União (CGU), sendo o órgão responsável por estar à frente das práticas de gestão de riscos, bem como o papel de oferecer apoio e fornecer uma metodologia a ser utilizada pelos órgãos do Poder Executivo Federal (OCDE, 2022).

Para Araújo (2019), a IN nº 1/2016 tem semelhanças com modelos internacionais, tais como o COSO, a ISO e o *Orange Book*. O autor enfatiza os mecanismos de controles e a realização de auditorias nos órgãos federais com o intuito de constatar a adoção de gestão de riscos. Em consonância, Souza *et al.* (2019) destacam que a IN corrobora o papel da auditoria interna no fomento à aplicação do gerenciamento de riscos. Já Bauer *et al.* (2022), afirmam que IN nº 1/2016 proporcionou novos esforços para tratar do tema nas instituições federais de ensino, o qual em sua maioria não teriam sido implementada essas práticas sem a pressão dos órgãos de controle.

Assim sendo, Guimarães, Soares e Santos (2021), enfatizam que a gestão de riscos evidencia os possíveis benefícios e potenciais perdas para a tomada de decisão por parte do gestor público, e destacam a necessidade de concatenação entre governança e gestão de riscos. Neste mesmo pensamento, Miranda (2021) retrata a conexão entre governança e gestão de riscos destacando a parte final da IN nº 1/2016, em que a norma orienta que os órgãos e entidades do governo federal devem criar um comitê de governança, riscos e controles composto pelo dirigente máximo do órgão e os demais a ele subordinado respeitando os princípios de liderança, integridade, responsabilidade, compromisso, transparência e *accountability*.

3. MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

O procedimento adotado nesta pesquisa foi a realização de uma revisão sistemática da literatura. Segundo Galvão e Ricarte (2019), a revisão sistemática vai além da revisão de literatura e revisão de conveniência, em que esses reúnem pesquisas de formas genéricas sobre determinado tema e discorrem nos relatórios como partes integrantes da pesquisa. Àquela é uma modalidade de pesquisa que segue padrões lógicos e protocolos específicos apresentando a correlação entre pesquisas anteriormente realizadas acerca de um tema.

Sampaio e Mancini (2007) descrevem revisão sistemática como investigação que resume evidências sobre o conjunto de estudos acerca de um tema após a aplicação de métodos explícitos e sistematizados. A correlação entre esses estudos pode apresentar resultados convergentes ou divergentes e explicitar temas que necessitam de evidências para investigações futuras. Em acordo com este pensamento, Brizola e Fantin (2016) destacam a importância da realização da revisão sistemática, visto que o emprego do método aumenta a confiabilidade dos estudos realizados.

De modo que atenda o método anteriormente proposto, foi utilizado como técnica para coleta de dados o *Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses* (PRISMA) 2020. Galvão e Ricarte (2019) exemplificam o PRISMA como ferramenta que apresenta fluxos dos critérios de inclusão e exclusão de acordo com os critérios que são pertencentes em uma revisão sistemática.

Page *et al.* (2022), afirmam que o PRISMA corrobora para maior transparência e confiabilidade em projetos que utilizam revisão sistemática da literatura. O fluxo sintetiza o relato completo dos procedimentos adotados para se alcançar o objetivo do projeto. De forma transparente, nele são dispostos como a pesquisa foi realizada, os estudos que foram identificados e selecionados e as características dos estudos incluídos. Por fim, o fluxo do PRISMA 2020 pode ser modificado conforme conveniência e necessidade dos objetivos da pesquisa, sobretudo, este deve auxiliar os pesquisadores na busca de suas pesquisas de modo que cumprindo com os mesmos procedimentos encontrem os mesmos resultados.

Desta forma, fazendo uso dessas técnicas, as pesquisas foram realizadas entre o período de janeiro e abril do ano de 2025. O portal de periódicos da CAPES foi o acervo eletrônico escolhido para realização desta pesquisa, tendo em vista que contempla diversas bases de dados, dentre referenciais com resumos, gama diversa de periódicos com textos completos, e outros.

Com a intenção de se alcançar maior número de artigos acerca do tema em conformidade com o objetivo desta pesquisa, foi utilizado no campo de busca do portal os respectivos termos e o total de artigos encontrados nesta ordem: risco no setor público, 87 artigos; risco na administração pública, 98 artigos; e risco na gestão pública, 154 artigos. Somadas as buscas encontrou-se um total de 339 artigos.

Em sequência, na etapa de identificação dos artigos foram aplicados filtros de modo que se obtivessem resultados mais claros, o que resultou, na soma total de cada uma das buscas, na remoção de 48 artigos (por não conterem acesso aberto), 15 artigos (por não abrangerem o período de 2010 a 2024, a fim de garantir a atualidade das publicações), 126 artigos (por não

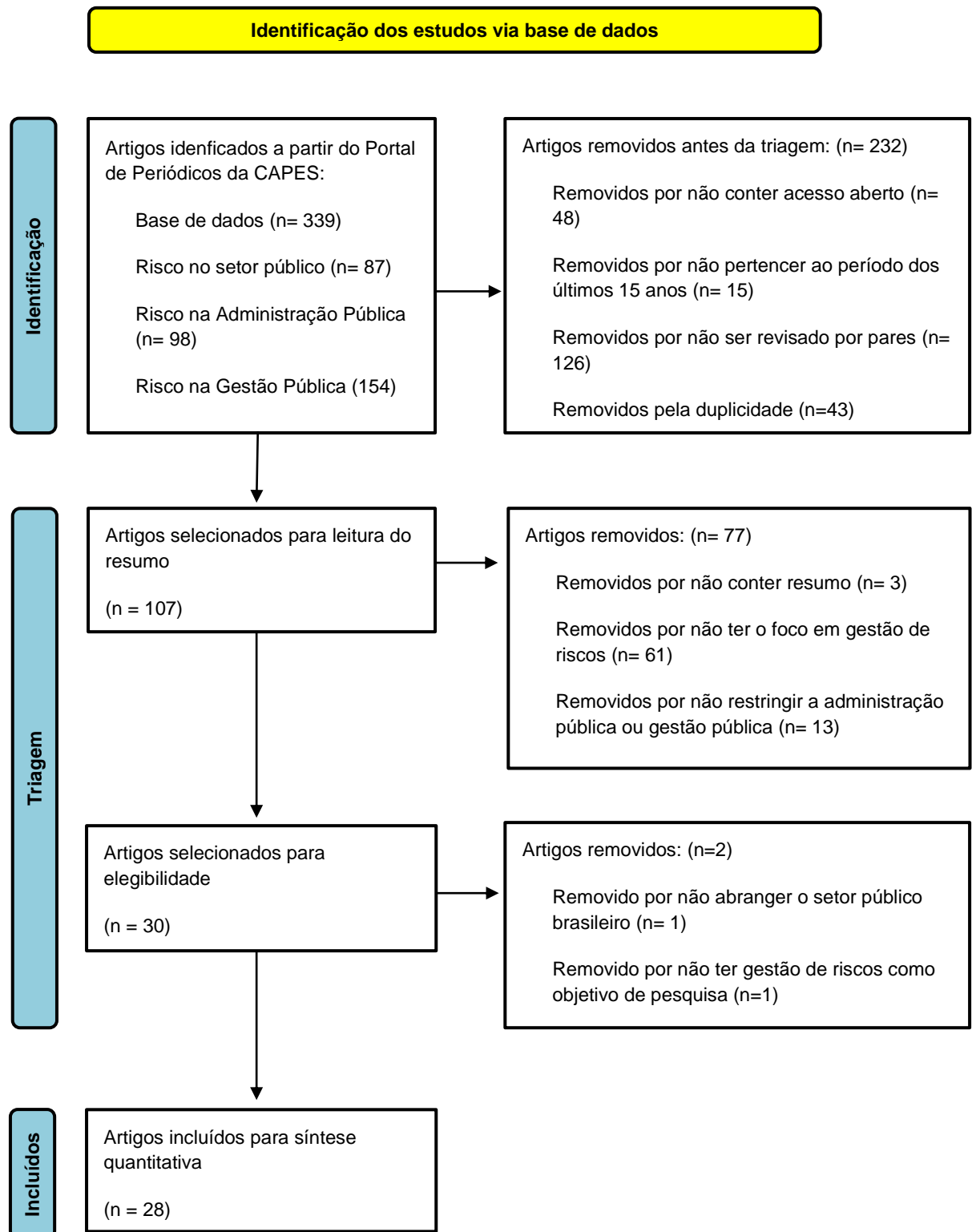
terem sido revisados por pares) e por fim, 43 por estarem em duplicidade na “junção” das pesquisas.

Passando ao processo de triagem, foram selecionados 107 artigos para a leitura dos resumos, dos quais foram removidos 3 artigos por não conterem resumo, 61 artigos por não terem o foco em gestão de riscos e 13 artigos por não se tratar especificamente da administração ou gestão pública, totalizando remoção de 77 artigos.

Ainda no processo de triagem, após a leitura dos resumos, 30 artigos foram selecionados para leitura completa. Mais uma vez, foi necessária a retirada de dois artigos, por não abranger o setor público brasileiro e o outro por ter sido identificado na elegibilidade que o objetivo e resultados da pesquisa não contemplavam o foco em gestão de riscos.

Posto isso, foram selecionados 28 artigos para síntese quantitativa. A figura 2 ilustra o fluxo das etapas realizadas, conforme o método PRISMA 2020, para se alcançar os devidos resultados:

Figura 2 - Fluxograma da Revisão Sistemática conforme o PRISMA 2020



Fonte: PAGE, *et al.* (2022), adaptado.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Esta seção apresenta os resultados obtidos contemplando os 28 artigos que foram selecionados para a análise, conforme a adoção do método PRISMA 2020, que versam sobre o objetivo da pesquisa realizar uma revisão sistemática da literatura, sobre a gestão de riscos na administração pública brasileira, no período de 2010 a 2024.

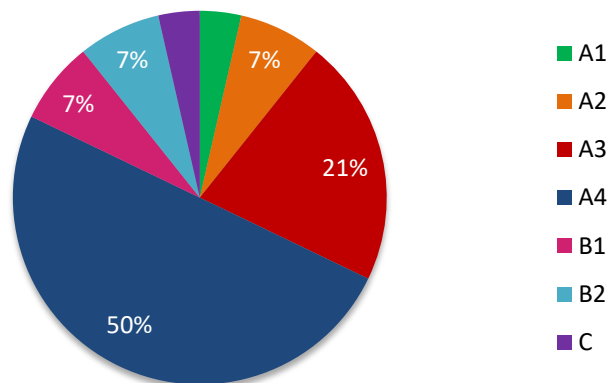
O Gráfico 1 mostra o quantitativo de artigos publicados segundo o ano de publicação. Nota-se que, dentre os artigos selecionados para a síntese, o maior número de publicações ocorre a partir do ano de 2019. Os dados apresentados corroboram com o disposto na fundamentação teórica, a qual demonstrou que as pesquisas sobre o tema ainda são recentes no contexto nacional.



Fonte: Elaborado pelo autor com auxílio de *Canva.com*

O gráfico 2 apresenta a classificação dos periódicos em que os artigos foram publicados conforme o Qualis Periódicos. Nota-se a predominância de artigos publicados em revistas científicas de classificação A4 e A3, totalizando 71% dos artigos publicados.

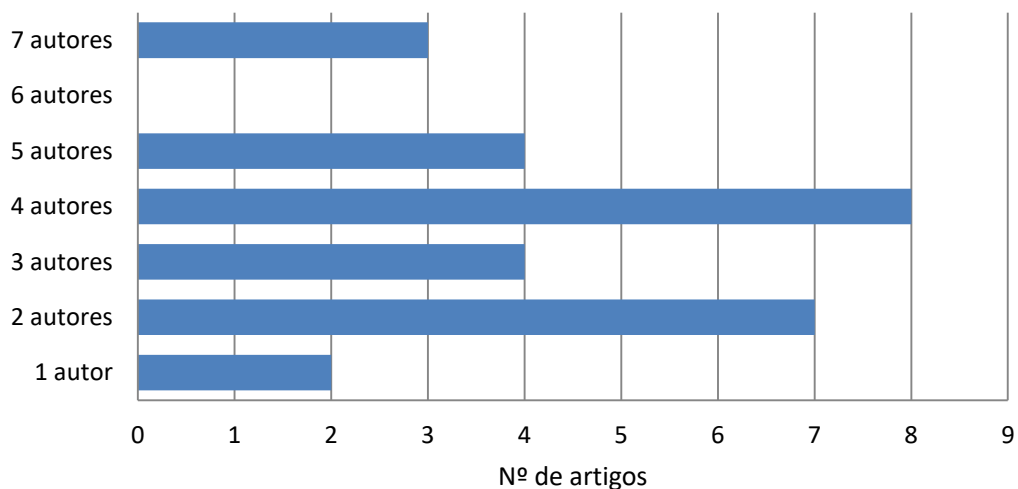
Gráfico 2 - Classificação dos artigos em periódicos



Fonte: elaborado pelo autor

O gráfico 3 apresenta a distribuição do número de autores por artigo. Observa-se uma maior concentração de publicações com 2 a 4 autores, que correspondem a aproximadamente 68% do total analisado. Esse resultado evidencia uma tendência de produção científica colaborativa em pequenos grupos no âmbito das pesquisas sobre gestão de riscos na administração pública brasileira.

Gráfico 3 - Quantitativo de autores em cada artigo

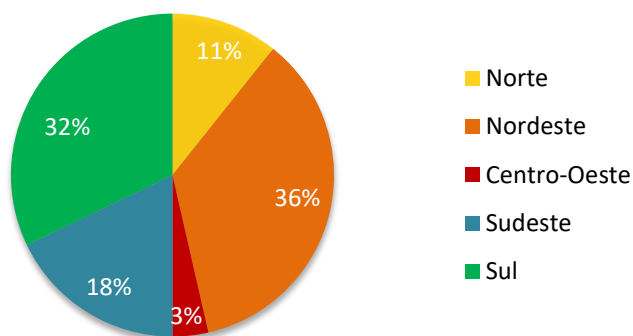


Fonte: elaborado pelo autor

O Gráfico 4 apresenta a distribuição da produção científica por região do país. Observa-se uma predominância de artigos nas regiões Nordeste e Sul, o que pode estar relacionado a iniciativas regionais de fortalecimento da gestão pública e à atuação de universidades com grupos de pesquisa consolidados na área de gestão de riscos.

Por outro lado, a Região Centro-Oeste, mesmo incluindo o Distrito Federal, sede entre importantes instituições federais, apresenta baixa produção científica, representando apenas 3% dos estudos analisados. Esse dado é relevante, especialmente considerando a importância institucional da região, e pode indicar uma lacuna que merece atenção em investigações futuras.

Gráfico 4 - Autores por região do país



Fonte: elaborado pelo autor

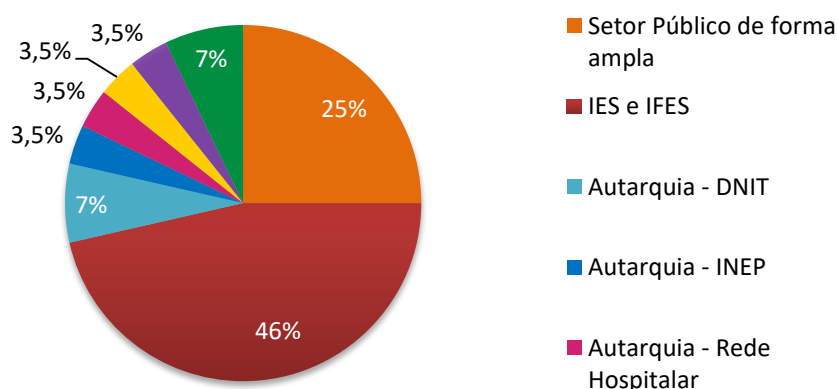
O Gráfico 5 apresenta a distribuição dos setores contemplados nos estudos sobre gestão de riscos. É possível identificar o destaque absoluto no campo de estudo em Instituições de Ensino Superior (IES e IFES), que concentram 13 dos 28 artigos analisados, correspondendo a 46% do total. Esse resultado evidencia que grandes práticas de gestão de riscos são exercidas no ambiente acadêmico, sobretudo em universidades públicas.

O segundo maior percentual corresponde à gestão de riscos estudada de forma ampla e transversal, sem foco em uma instituição específica, representando 25% da produção (sete artigos). Esse dado pode indicar concentração de abordagens mais teóricas ou normativas sobre o tema na administração pública.

Para além, foram identificados estudos voltados a três autarquias específicas: Departamento Nacional de Infraestrutura de Transportes - DNIT (dois artigos), Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira - INEP (um artigo) e uma rede hospitalar (um artigo). Esses dados indicam que a gestão de riscos também tem sido objeto de estudo em contextos específicos nos órgãos da administração pública.

Neste sentido, somados os resultados das três autarquias mencionadas com os das instituições de ensino, constata-se que 60% dos artigos analisados concentram-se na administração pública indireta. Em contraste, a administração direta (governo federal, estadual e municipal) corresponde a apenas 14% da produção, revelando uma possível lacuna no desenvolvimento e na disseminação da gestão de riscos nesses entes.

Gráfico 5 - Setor de estudo



Fonte: elaborado pelo autor

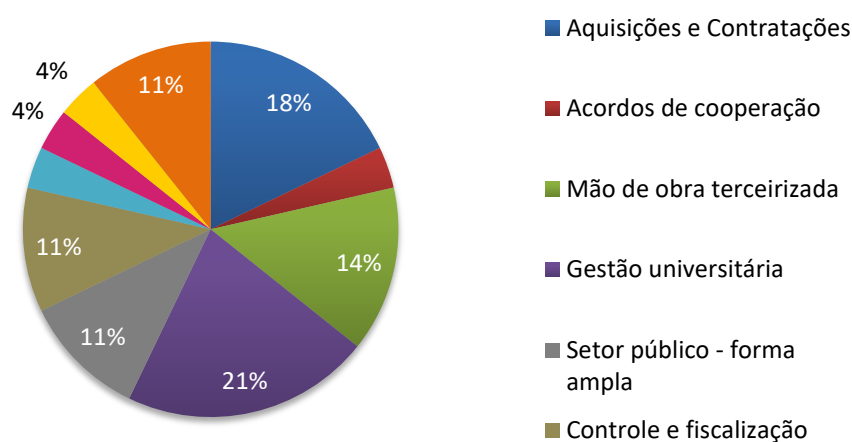
O gráfico 6 apresenta as áreas temáticas centrais abordadas nos artigos analisados. Os dados revelam que diversos campos da administração pública vêm incorporando mecanismos de gestão de riscos, demonstrando a transversalidade do tema.

Apesar da distribuição relativamente equilibrada, destaca-se a gestão universitária, com 21% da produção (seis artigos), tendência já evidenciada em outras análises desta revisão. Entretanto, observa-se que, mesmo no contexto universitário, os estudos concentram-se predominantemente nas atividades de gestão e nos processos administrativos (atividades-meio), com apenas um artigo abordando diretamente a área-fim, ou seja, o ambiente acadêmico relacionado ao ensino, pesquisa e extensão.

Outro ponto de destaque é de estudos voltados para aquisições e contratações e mão de obra terceirizada, que somados representam 32% dos artigos analisados (nove publicações). Esse dado reforça a atenção das instituições públicas aos riscos associados a parcerias com o setor privado e à terceirização de serviços, áreas comumente sensíveis à ocorrência de falhas operacionais, riscos contratuais e questões de responsabilização. Além disso, temas como o setor público de forma ampla, controle e fiscalização e produção científica somam 32,1% (9 artigos), indicando um fornecimento de bases conceituais, abordagens teóricas e institucionalização do tema no setor público.

Por outro lado, as áreas de gestão documental, gestão normativa gestão orçamentária e acordos de cooperação apresentaram baixa representatividade, com apenas um artigo cada. Essas áreas, assim como outras temáticas não contempladas nos estudos analisados, podem representar lacunas temáticas em investigações futuras.

Gráfico 6 - Área de estudo



Fonte: elaborado pelo autor

A figura 3 apresenta a nuvem de palavras elaborada com base nas palavras-chaves extraídas dos 28 artigos em analisados. Os termos com maior destaque em tamanho e frequência foram “gestão de riscos” com 16 ocorrências, e “setor público” com 12 ocorrências, evidenciando a centralidade do tema tanto nesta pesquisa quanto no âmbito da administração pública brasileira. Termos relacionados, como “administração pública” com quatro ocorrências e “gerenciamento de riscos” com três ocorrências, reforçam essa predominância acerca do tema.

Outros termos relevantes, destacados pelo tamanho e frequência na nuvem, incluem “gestão de contratos”, “terceirização”, “compras públicas”, “controle interno”, “governança pública”, “processo de gestão de riscos”, “bibliometria”, “COSO” e “COSO ERM”, cada um com duas ocorrências. Esses termos apontam para o foco recorrente dos estudos em aspectos teóricos, administrativos, contratuais, normativos e no uso de *frameworks* consolidados para a gestão de riscos.

Além disso, diversas palavras com uma única ocorrência revelam que o tema gestão de riscos tem sido explorado em diferentes campos do setor público, incluindo áreas mais específicas. Esses termos também revelam que a gestão de riscos tem sido cada vez mais organizada e aplicada em práticas adotadas no setor público.

[illegible]

Fonte: elaborado pelo autor com auxílio de IA.

Quanto aos objetivos gerais dos estudos analisados, estes foram consolidados em categorias que melhor representam a finalidade de cada pesquisa. A Tabela 1 apresenta as categorias temáticas, acompanhadas da frequência de artigos e seus respectivos percentuais.

Observa-se que a maior parte dos artigos (35,7%) tem como objetivo principal a realização de estudos de caso em instituições públicas. Quando somados aos artigos que propõem análises de práticas de gestão de riscos (17,9%) e avaliações de impacto da gestão de riscos (14,3%), tem-se um total de 67,9%, o que demonstra uma ênfase significativa em abordagens empíricas e práticas da gestão de riscos no setor público. Esse dado indica que a temática tem sido implementada e avaliada em diferentes contextos institucionais, revelando uma crescente maturidade na aplicação do tema.

As revisões e mapeamentos científicos também se destacam, representando 17,9% dos objetivos principais. Esse resultado evidencia o esforço dos pesquisadores em contribuir para a consolidação teórica e para o avanço do conhecimento sistematizado sobre o tema.

Já o desenvolvimento de ferramentas apareceu com menor frequência entre as categorias (10,7%), o que revela uma lacuna importante na literatura. A baixa incidência de estudos voltados à criação de modelos, sistemas ou instrumentos aplicáveis evidencia a necessidade de ampliar esse campo, fundamental para o aperfeiçoamento das práticas nas instituições públicas.

Por fim, a categoria referente às percepções e competências em gestão de riscos foi a menos representada, com apenas 3,5% dos artigos. Esse dado revela outra lacuna importante, sugerindo a necessidade de aprofundar investigações sobre a capacidade técnica, as percepções e o engajamento dos agentes públicos na adoção e implementação da gestão de riscos em seus contextos organizacionais.

Tabela 1 - Frequência por categoria do objetivo geral

Categoria	Nº de Artigos	Percentual (%)
Análise de práticas de GR	5	17,9%
Avaliação de impacto da GR	4	14,3%
Desenvolvimento de ferramentas	3	10,7%
Estudo de caso/aplicações práticas	10	35,7%
Percepções/competências em GR	1	3,5%
Revisão/mapeamento científico	5	17,9%
Total	28	100%

Fonte: elaborado pelo autor

O quadro 1 sintetiza os procedimentos metodológicos adotados nos artigos analisados. Quanto à abordagem, observa-se um predomínio expressivo da perspectiva qualitativa (71%) indicando que os pesquisadores têm produzido compreensões mais aprofundadas e contextuais sobre gestão de riscos na administração pública. Esse cenário, por outro lado, evidencia uma lacuna para o desenvolvimento de investigações de abordagem quantitativa ou de métodos mistos, que possam explorar dados numéricos e estatísticos.

Em relação aos objetivos de pesquisa, destaca-se a predominância de estudos descritivos, empregados em 64,3% dos artigos, o que demonstra o esforço dos autores em relatar práticas, processos e efeitos relacionados à gestão de riscos no setor público.

Quanto aos procedimentos metodológicos, o destaque é para o estudo de caso (39,3%), revelando o interesse dos pesquisadores em examinar práticas concretas e contextos específicos de aplicação da gestão de riscos. Além disso, métodos como pesquisas bibliométricas, documentais e bibliográficas representam conjuntamente 32,1% dos estudos, o que aponta para um esforço contínuo de consolidação teórica e aprofundamento da literatura por meio da análise de documentos, normativos e fundamentos conceituais.

No que tange às técnicas de coleta de dados, a triangulação aparece como a mais utilizada (21,4%), evidenciando a busca por confiabilidade dos achados a partir da combinação de diferentes fontes e métodos. Outras técnicas relevantes incluem o uso de relatórios institucionais, documentos oficiais e bibliografia literatura acadêmica, somando 32% das

ocorrências, reforçando o caráter documental e normativo da produção analisada. Já instrumentos mais tradicionais, como questionários, entrevistas isoladas e observação participante, aparecem com menor frequência, o que pode indicar oportunidades para estudos futuros que explorem mais diretamente as percepções de agentes públicos e as práticas cotidianas da gestão de riscos.

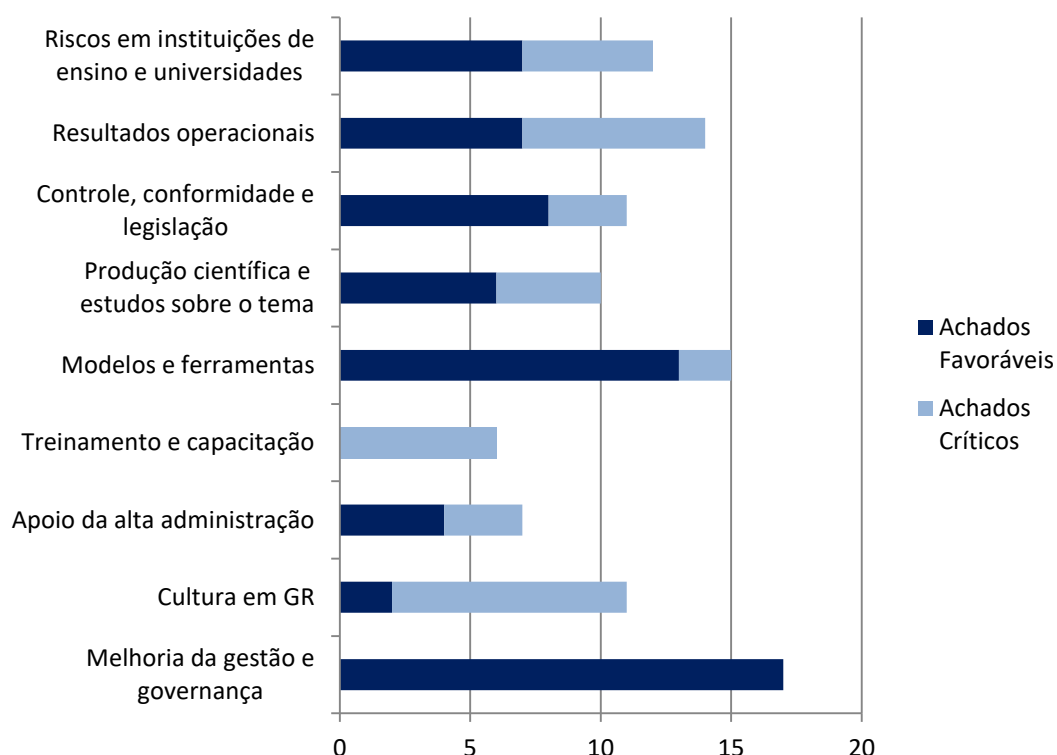
Quadro 1 - Aspectos metodológicos

Abordagem	Qtd	%	Objetivos	Qtd	%
Qualitativa	20	71%	Descritiva	14	50%
Quali-Quantitativa	2	7%	Descritiva e Exploratória	4	14,3%
Quantitativa	5	18%	Exploratória	4	14,3%
Não especificada	1	4%	Não especificada	6	21,4%
Procedimentos	Qtd	%	Coleta de dados	Qtd	%
Estudo de caso	11	39,3%	Relatórios e documentos	5	18%
Estudo multicaso	2	7,1%	Bibliografia e literatura	4	14%
Estudo bibliométrico	3	10,7%	Dados contábeis e financeiros	1	3,6%
Pesquisa bibliográfica	2	7,1%	Documentos e questionário	2	7,1%
Pesquisa experimental e bibliográfica	1	3,6%	Documentos e entrevista	5	18%
Pesquisa-ação	1	3,6%	Questionário	1	3,6%
Pesquisa de campo	2	7,1%	Questionário e entrevista	1	3,6%
Pesquisa abdutiva	1	3,6%	Observação participante	1	3,6%
Pesquisa documental	4	14,3%	Entrevista e observação participante	2	7,1%
Revisão sistemática da Literatura	1	3,6%	Triangulação	6	21,4%

Fonte: elaborado pelo autor

No que se refere aos principais resultados obtidos a partir da revisão dos 28 artigos selecionados, estes foram organizados em categorias temáticas que melhor sintetizam os achados identificados. O Gráfico 7 apresenta o quantitativo de resultados observados em cada uma dessas categorias, distinguindo os achados destacados de forma positiva nos artigos, denominados “achados favoráveis”, daqueles que apontaram falhas, carências, necessidade de aprimoramentos ou mesmo a ausência de determinadas práticas, denominados “achados críticos”. Cabe destacar que um mesmo artigo pode abranger múltiplas categorias, dada a diversidade de resultados apresentados em cada artigo.

Gráfico 7 - Resultados dos artigos por categoria



Fonte: elaborado pelo autor

No gráfico representado é possível observar que a categoria “melhoria da gestão e governança” foi a mais expressiva, com 61% dos artigos destacando que a gestão de riscos contribui significativamente para o aprimoramento da administração pública, apoiando a tomada de decisão e promovendo maior eficiência institucional. Nenhum achado crítico foi identificado nessa categoria, o que reforça sua relevância consolidada.

Em seguida, destaca-se a categoria “Modelos e ferramentas”, com 54% dos artigos. Desses, 46% demonstram resultados positivos quanto ao uso de instrumentos estratégicos na gestão de riscos, enquanto 7% apontam deficiências em sua implementação, sugerindo necessidade de ajustes e melhorias.

A categoria “Resultados operacionais” aparece em 50% dos artigos, dividida igualmente entre achados favoráveis e críticos. Metade dos estudos analisados relata que a gestão de riscos favorece a eficiência dos processos organizacionais, enquanto a outra metade identifica falhas operacionais e necessidade de revisão nas práticas adotadas.

Entre as categorias com maiores fragilidades, destaca-se “Cultura em gestão de riscos”, presente em 39% dos artigos analisados. No entanto, apenas 7% desses estudos apontam que as

instituições avaliadas demonstram efetivamente uma cultura organizacional voltada à gestão de riscos. Por outro lado, 32% dos artigos evidenciam a ausência dessa cultura nas organizações pesquisadas. Os principais fatores apontados para essa deficiência incluem a falta de engajamento dos servidores, bem como a carência de incentivo por parte da alta administração e dos gestores na formulação e promoção de políticas voltadas à consolidação dessa prática.

O segundo ponto de maior criticidade refere-se à categoria “treinamento e capacitação”, presente em 21% dos artigos, todos com avaliações negativas. A ausência de cursos institucionais e treinamentos específicos dificulta a compreensão e a aplicação prática da gestão de riscos pelos agentes públicos. Esse cenário revela uma lacuna significativa na qualificação técnica dos servidores e na oferta de ações formativas voltadas ao tema.

Outras categorias apresentam equilíbrio entre pontos positivos e negativos. A categoria “Apoio da alta administração” foi identificada em 25% dos artigos, com 14% destacando benefícios dessa atuação no fortalecimento da gestão de riscos e 11% relatando ausência de comprometimento da liderança, o que compromete sua eficácia.

A categoria “Produção científica e estudos sobre o tema” também se apresenta de forma equilibrada. Com 21% de achados favoráveis, observa-se crescimento na literatura acadêmica sobre o tema; entretanto, 14% dos artigos ainda relatam a escassez de pesquisas, considerando o tema recente e com potencial de aprofundamento em investigações futuras.

Já “Controle, conformidade e legislação” apresenta predominância de achados favoráveis (29%), ressaltando a importância dos normativos do Governo Federal e das políticas institucionais na indução da gestão de riscos. Essas diretrizes têm impulsionado os órgãos públicos a implementar práticas de gestão mais estruturadas, oferecendo parâmetros para a padronização dos processos. No entanto, 11% dos artigos apontam fragilidades, destacando a falta de clareza normativa e o apoio insuficiente da alta administração como entraves à consolidação e uniformidade dessas práticas entre os diferentes órgãos da administração pública.

Por fim, a categoria “Riscos em Instituições de Ensino e Universidades” também se destaca entre os artigos analisados, estando presente em 43% do total. Isso evidencia que as universidades públicas têm se consolidado como o principal campo empírico para estudos sobre gestão de riscos, em comparação com outros órgãos da administração pública. Dentre esses artigos, 25% apresentam achados favoráveis, apontando contribuições significativas da gestão de riscos para a melhoria de práticas em ambientes acadêmicos. Por outro lado, 18% identificam carências ou apontam a necessidade de aprimoramento das práticas adotadas.

Um aspecto relevante é que, entre os estudos da categoria, apenas um artigo (4%) aborda a gestão de riscos diretamente na área-fim — ou seja, nas atividades de ensino, pesquisa e extensão. Os demais (39%) concentram-se na área-meio, tratando de temas como gestão administrativa, compras, orçamento e processos operacionais. Esse dado evidencia uma lacuna importante, sugerindo que o núcleo acadêmico das instituições ainda é pouco explorado nas pesquisas sobre gestão de riscos.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A gestão de riscos tem sido gradualmente incorporada à administração pública como um instrumento voltado à melhoria da governança, aumento da eficiência, maior confiabilidade institucional e aprimoramento dos processos organizacionais. No Brasil, a IN nº 1/2016 teve papel central na disseminação dessas práticas, ao estabelecer diretrizes normativas que impulsionaram a implementação da gestão de riscos nos órgãos e instituições públicas, além de fomentar o interesse acadêmico pelo tema.

Com base nesse contexto, o presente estudo realizou uma revisão sistemática da literatura, fundamentada na metodologia PRISMA 2020, abrangendo publicações entre 2010 e 2024. A pesquisa, de abordagem quantitativa e caráter descritivo, analisou 28 artigos científicos selecionados por meio da base de dados do Portal de Periódico da CAPES, atendendo aos critérios de inclusão previamente definidos.

Os resultados revelam uma intensificação das publicações sobre gestão de riscos nos últimos cinco anos, com destaque para as regiões Nordeste e Sul do país. A maior concentração de estudos ocorre na administração pública indireta, especialmente em instituições de ensino superior, que se consolidaram como principal campo empírico. Quanto às áreas temáticas, observou-se distribuição diversificada, com ênfase em aquisições e contratações, terceirização, gestão universitária, controle e fiscalização, além da produção científica e estudos mais amplos sobre o setor público.

Predominam entre os estudos aqueles que têm como objetivo principal a realização de estudos de caso, seguidos por análises de práticas e avaliações de impacto da gestão de riscos, o que reforça o caráter aplicado e voltado à realidade das investigações. A abordagem qualitativa é a mais utilizada, com objetivos descritivos e uso frequente de fontes documentais, normativas, bibliográficas e científicas como principais estratégias de coleta de dados.

Entre os principais achados dos artigos, destacam-se os efeitos da gestão de riscos sobre a governança e os processos administrativos, bem como a relevância do uso de modelos e ferramentas estratégicas. Por outro lado, foram identificadas fragilidades relacionadas à baixa adesão da alta administração, à ausência de uma cultura institucional voltada à gestão de riscos e à escassez de capacitação técnica dos servidores públicos, fatores que limitam a efetividade da implantação dessas práticas.

Em relação às principais limitações deste estudo, destaca-se o uso exclusivo de uma única base de dados, ainda que com ampla abrangência. Além disso, a pesquisa se restringiu à análise de artigos científicos no âmbito do setor público brasileiro, o que reduz o escopo da investigação. Estudos futuros podem ampliar esse horizonte por meio da inclusão de outras bases de dados e de diferentes tipos de produção acadêmica, como dissertações e teses. Também se observou que a estrutura e a forma de apresentação de alguns artigos, bem como a ausência de padronização metodológica, dificultaram a análise e a comparação entre os estudos, configurando-se como outra limitação relevante da presente revisão.

Diante disso, recomenda-se o aprofundamento de pesquisas, sobretudo em áreas ainda pouco exploradas, especialmente na área-fim das universidades (ensino, pesquisa e extensão), e outras áreas ausentes entre os principais achados desta revisão. Sugere-se também a realização de estudos comparativos entre a administração pública e a gestão privada, de modo a evidenciar avanços, semelhanças e distinções entre os dois contextos. Ademais, investigações que contemplem as diferentes esferas de governo (federal, estadual e municipal) e os poderes Executivo, Legislativo e Judiciário podem ampliar a compreensão sobre a institucionalização e os desafios da gestão de riscos. Por fim, destaca-se a necessidade de estudos com abordagem quantitativa, bem como pesquisas voltadas à criação, implementação e avaliação de práticas, modelos e ferramentas nos órgãos da administração pública.

ARTIGO 2: “Gestão de Riscos na Universidade de Brasília: Práticas, Percepções e Desafios dos Gestores Acadêmicos”

Resumo

A gestão de riscos consolidou-se como instrumento estratégico de governança, favorecendo transparência, eficiência e qualidade dos serviços. No setor público, sua adoção ganhou força com a IN nº 1/2016, e na Universidade de Brasília iniciou-se em 2014, avançando com a criação da Política de Gestão de Riscos e do Comitê de Governança, Riscos, Controles e Integridade (CGRCI). Este estudo teve como objetivo analisar como os gestores acadêmicos percebem, implementam e vivenciam as práticas de gestão de riscos na UnB. Para tanto, foi conduzida uma pesquisa de campo, de caráter descritivo e abordagem quantitativa, na modalidade *survey*, com a participação de 58 gestores das unidades acadêmicas, entre diretores, chefes de departamento e diretores de centros. Os resultados indicam que, embora os gestores reconheçam os benefícios da gestão de riscos para a universidade, há fragilidades em sua implementação efetiva nas unidades acadêmicas, sobretudo no que diz respeito à padronização das práticas, à comunicação institucional e à capacitação de gestores e servidores. Observou-se ainda heterogeneidade nas percepções sobre canais de comunicação, oferta de cursos e aplicação das etapas formais previstas nos instrumentos institucionais. Conclui-se que a gestão de riscos na UnB apresenta avanços normativos e estruturais, mas necessita de maior difusão, integração e incentivo para se consolidar como prática sistemática nas áreas acadêmicas.

Palavras-chave: Gestão de riscos; Setor público; Gestão acadêmica; Universidade de Brasília; *Survey*.

1. INTRODUÇÃO

Um risco frequentemente surge quando há um objetivo a ser alcançado, pois, no decorrer do processo, podem ocorrer eventos capazes de comprometer ou impedir a obtenção dos resultados esperados. A identificação dessas barreiras, assim como das oportunidades de preveni-las ou mitigá-las, evidencia a necessidade de uma gestão de riscos estruturada e integrada aos processos organizacionais. Assim, o risco está intrinsecamente ligado aos objetivos, manifestando-se quando se busca atingir determinado fim (MIRANDA, 2021).

No contexto do setor público, a gestão de riscos assume papel estratégico ao contribuir para a transparência, a eficiência no uso dos recursos e a melhoria da governança institucional

(VITARELLI *et al.*, 2020). Em universidades públicas, essa prática torna-se ainda mais relevante por envolver múltiplas áreas e processos que demandam coordenação e controle para garantir o alcance dos objetivos organizacionais (OLIVEIRA *et al.* 2022). Nesse cenário, compreender como os gestores percebem, implementam e vivenciam as práticas de gestão de riscos é fundamental para avaliar o grau de maturidade institucional e identificar oportunidades de aprimoramento.

A Universidade de Brasília, como entidade integrante da administração pública, está sujeita à implementação de práticas de gestão de riscos, especialmente após a IN nº 1/2016, que determinou aos órgãos e entidades da administração pública a adoção sistemática dessas práticas no âmbito organizacional, visando aprimorar sua gestão. Todavia, não foram identificados, nos documentos institucionais, mapeamentos ou ações formais de gestão de riscos voltadas especificamente às áreas acadêmicas, atividade-fim da instituição, que engloba ensino, pesquisa e extensão, o que evidencia lacunas e reforça a relevância deste estudo (UnB, 2024).

Diante disso, este estudo propõe o seguinte questionamento: Como os gestores acadêmicos percebem, implementam e vivenciam as práticas de gestão de riscos na Universidade de Brasília? Com base nessa indagação, o presente artigo tem como propósito identificar, por meio de *survey*, o nível de familiaridade dos gestores acadêmicos com instrumentos normativos e institucionais relacionados à gestão de riscos na UnB, e a partir disso, avaliar sua percepção quanto ao papel da alta administração, às políticas institucionais e à aplicação das etapas formais da gestão de riscos nas unidades acadêmicas. Assim, o objetivo geral desta pesquisa consiste em analisar como os gestores acadêmicos percebem, implementam e vivenciam as práticas de gestão de riscos na Universidade de Brasília.

Esta pesquisa se justifica, pois, a Revisão Sistemática de Literatura (RSL), apresentada no Artigo 1, evidencia a ausência de uma cultura organizacional voltada à gestão de riscos em grande parte das instituições analisadas. Além disso, os estudos identificados sobre gestão de riscos em Instituições de Ensino Superior (IES) nesta mesma RSL raramente consideram as atividades-fim das universidades — ensino, pesquisa e extensão — revelando uma lacuna relevante a ser explorada.

Para atender o objetivo proposto, este estudo está estruturado em quatro seções, além desta introdução. A primeira apresenta o referencial teórico, abordando os principais conceitos e estruturas de gestão de riscos no contexto internacional e nacional, bem como a incorporação dessas práticas na UnB. A segunda descreve a metodologia adotada e os instrumentos

utilizados para coleta de dados, realizada por meio de *survey*. A terceira seção é dedicada à apresentação e análise dos resultados referente ao perfil dos gestores e às suas percepções sobre a implementação de gestão de riscos. Por fim, a última seção apresenta as conclusões, destacando as contribuições do estudo, suas limitações e sugestões de pesquisas futuras.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Esta seção apresenta a fundamentação teórica do estudo, contemplando os principais conceitos e modelos de gestão de riscos no contexto internacional e nacional, bem como sua implementação na Universidade de Brasília. O objetivo é construir uma base conceitual que sustente a análise sobre como os gestores acadêmicos percebem, implementam e vivenciam as práticas de gestão de riscos na instituição.

2.1 GESTÃO DE RISCOS

A gestão de riscos tem se consolidado como um instrumento essencial de governança, contribuindo para maior eficiência, transparência e *accountability* no setor público. Junior *et al.* (2023) destacam essas práticas como referência em nível mundial, sobretudo no âmbito governamental, por ampliarem a segurança organizacional e potencializarem a entrega de valor ao público. Nesse contexto, o risco pode ser compreendido como o efeito, positivo, negativo ou ambos, das incertezas em relação aos objetivos institucionais. A gestão de riscos, portanto, consiste em um fluxo estruturado de atividades que orienta e controla a organização no enfrentamento dessas incertezas (ISO, 2018).

No campo organizacional, Vieira e Barreto (2019) definem a gestão de riscos como um conjunto de procedimentos voltados à redução das probabilidades e impactos de eventos capazes de afetar negativamente a instituição. O tratamento adequado dos riscos possibilita não apenas o alcance dos objetivos estratégicos, mas também a conformidade com normas legais e princípios éticos, fortalecendo a credibilidade institucional.

Sousa (2018) complementa essa visão ao conceber os riscos como efeitos das incertezas a que toda organização, independentemente de seu porte, está exposta em função de fatores internos e externos. Nesse sentido, a quantificação dos riscos permite estimar potenciais perdas e ganhos, evidenciando a necessidade de atividades coordenadas voltadas à mitigação e ao aproveitamento de oportunidades.

Assim, a gestão de risco se concretiza como uma ferramenta indispensável para apoiar a tomada de decisão dos gestores, assegurando maior efetividade no alcance dos objetivos organizacionais. Com controles internos mais eficientes, torna-se possível aprimorar a prestação de serviços, aperfeiçoar a alocação de recursos, reduzir erros, fraudes e retrabalhos. Além disso, a gestão de riscos deve ser entendida como um processo estruturado de identificação, avaliação e controle de eventos potenciais, contribuindo para o fortalecimento da governança e para melhoria contínua da administração pública (ORTIGARA e FILHO, 2022).

2.2 ESTRUTURAS INTERNACIONAIS DE GESTÃO DE RISCOS

A implementação efetiva da gestão de riscos em uma organização requer a adoção de um modelo estruturado e sistematizado para esse fim. Pesquisa realizada pela *PwC*, em 2015, nos Estados Unidos, revelou que 56% dos gestores entrevistados afirmaram dispor de alguma estrutura formal de gestão de riscos em seus órgãos. Em estudo mais recente, conduzido também por uma das “*big Four*”, esse percentual evoluiu para 83%, evidenciando que a maioria das organizações já contava com programas consolidados de gestão de riscos (MIRANDA, 2021).

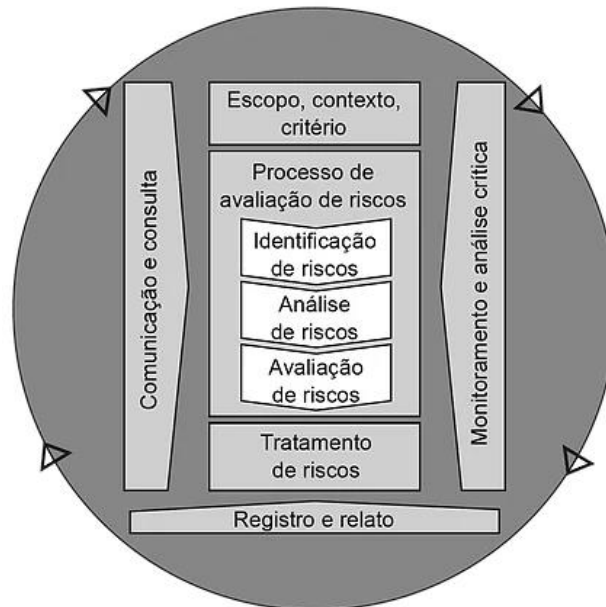
No cenário internacional, destacam-se como principais modelos de referência em gestão de riscos, especialmente aplicáveis às instituições públicas, a ISO 31000, cuja versão mais recente é a de 2018, e o COSO-ERM/GRC. A adoção desses referenciais concede às organizações a vantagem de seguir padrões internacionalmente reconhecidos, alinhados às melhores práticas de governança e gestão. A eficácia desses modelos fez com que outros referenciais, como o *Orange Book* e a norma AS/NZS 4360:2004, embora reconhecidos internacionalmente em períodos anteriores, perdessem relevância ou fossem gradualmente substituídos (VIEIRA; BARRETO, 2019).

2.2.1 Norma ISO 31000

No que se refere à ISO 31000, a norma apresenta um conjunto de conceitos e termos relacionados à gestão de riscos, além de princípios e de uma estrutura a ser seguida. Destaca-se, nesse modelo, o papel central da liderança e o comprometimento da alta direção e dos gestores. A norma propõe ainda um processo cíclico de gestão de riscos, composto por etapas contínuas que vão desde o estabelecimento do escopo, contexto e critérios até as fases finais de comunicação e monitoramento, conforme sintetizado na figura 4. Esse processo é iterativo e

participativo, podendo ser aplicado em diferentes níveis da organização, estratégico, operacional, de programas ou de projetos (ABNT, ISO 31000:2018).

Figura 4 - Processo de gestão de riscos – Norma ISO



Fonte: ABNT, ISO 31000:2018 (adaptado).

Santos (2021) destaca a relevância da norma por estabelecer etapas e processos que orientam a construção de um modelo de gestão de riscos. Todavia, ressalta-se que a norma ainda é considerada genérica, o que pode dificultar sua interpretação e levar a aplicações inadequadas. Nessa mesma linha, Rosa e Toledo (2016) apontam a necessidade de aperfeiçoamento, ao evidenciarem que a gestão de riscos tem se mostrado indissociável das atividades organizacionais, além de destacarem que a norma se limita a princípios e recomendações, não apresentando um sistema estruturado de gestão. Por sua vez, Santos (2021) enfatiza o papel dos gestores, que devem compreender as necessidades específicas de suas organizações e utilizar a norma como referência, adaptando suas diretrizes à realidade institucional.

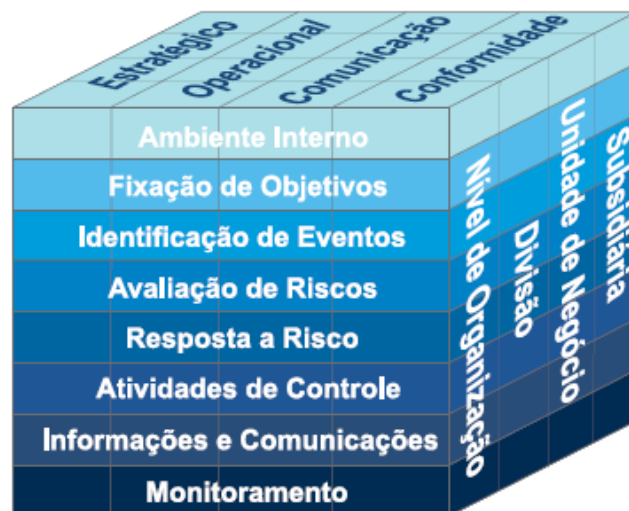
2.2.2 COSO-ERM/GRC

Em relação ao COSO-ERM/GRC, o modelo tem como propósito apresentar a gestão de riscos de forma clara e com linguagem padronizada, além de oferecer princípios, conceitos fundamentais, técnicas e estruturas relacionadas ao gerenciamento de riscos. Em suas versões,

COSO ERM e COSO GRC, ressalta-se também a relevância dos controles internos para assegurar a eficácia no gerenciamento dos riscos corporativos (COSO 2007).

A figura 5 ilustra a matriz tridimensional, representada pelo conhecido “cubo do COSO”, que explicita a correlação entre objetivos e componentes do modelo. O cubo contempla quatro categorias de objetivos (estratégicos, operacionais, de comunicação e de conformidade), oito componentes dispostos nas linhas horizontais e, na terceira dimensão, as diferentes unidades organizacionais. Cada componente atravessa as categorias de objetivos e estas, por sua vez, interagem com as unidades da organização, evidenciando que todos os componentes são aplicáveis tanto de forma integrada, no âmbito da organização como um todo, quanto em cada uma das unidades, conforme a estrutura proposta pelo COSO (COSO, 2007).

Figura 5 - Matriz tridimensional do COSO



Fonte: COSO (2007).

Souza *et al.* (2019) ressaltam a forte influência do COSO como modelo internacional, servindo de base para a implementação de estudos na administração pública federal. Além disso, sua aplicação exige o comprometimento da liderança e o incentivo dos gestores na adoção das práticas estabelecidas. Nunes *et al.* (2020) acrescentam que o COSO tem sido o modelo teórico mais utilizado na gestão de riscos da administração pública federal, possivelmente em razão da força normativa da IN nº 1/2016, na qual o modelo contribui como instrumento de controle gestão.

Por outro lado, Araújo e Callado (2022) destacam a complexidade do COSO em diferentes aspectos, considerando que, no setor público, ao contrário do setor corporativo, não existe uma cultura de riscos consolidada, predominando a cultura de legalidade e conformidade. Nessa mesma linha, Ortigara e Filho (2020) reconhecem a utilidade do COSO

para a definição e estruturação de processos de riscos, mas apontam que sua adoção ainda revela fragilidades, entre outros fatores, por não oferecer informações suficientes aos gestores para apoiar tomada de decisão.

2.2.3 Modelo das Três Linhas do IIA

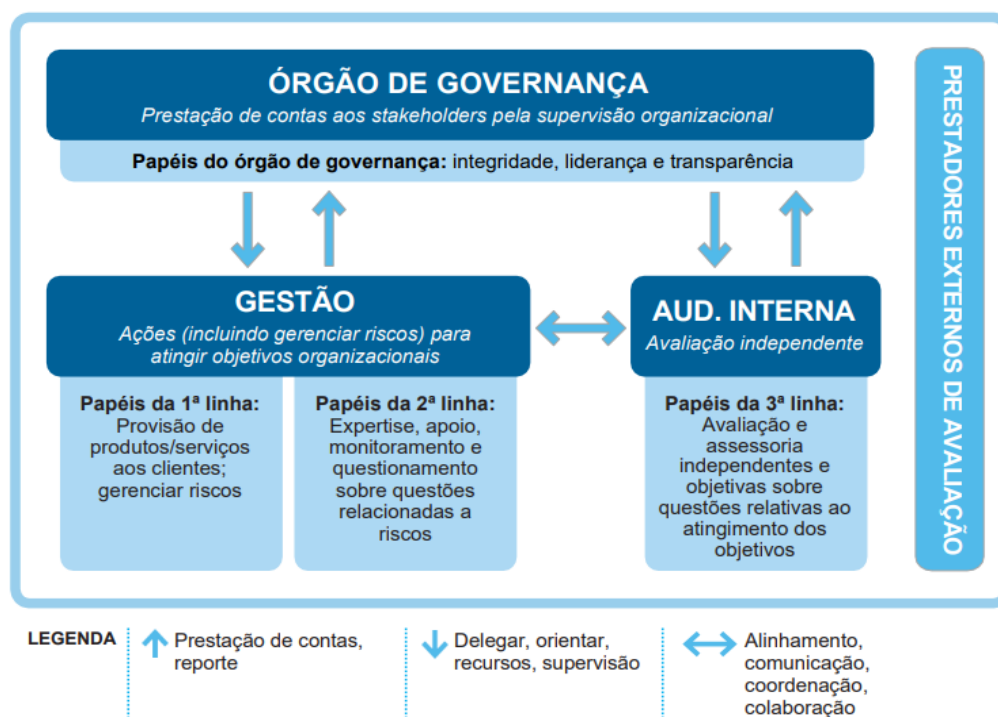
Diferentemente dos modelos internacionais de gestão de riscos, como a ISO 31000 e o COSO-ERM/GRC, destaca-se o Modelo das Três Linhas de Defesa, cuja finalidade é definir de forma clara os papéis e responsabilidades dos gestores nas organizações, protegendo-as por meio de uma estrutura adequada de governança. Esse modelo foi divulgado pelo *Institute of Internal Auditors (IIA)* com o título “Declaração de Posicionamento do IIA: As Três Linhas de Defesa no Gerenciamento Eficaz de Riscos e Controles” (VIEIRA; BARRETO, 2019).

Nessa perspectiva, Miranda (2021) observa que o modelo não apresenta uma estrutura formal de gestão de riscos, mas mantém sua relevância pela simplicidade e eficácia na comunicação de melhorias. Além disso, mostra-se aplicável a órgãos e entidades de qualquer natureza (públicos ou privados, de pequeno porte ou de elevado grau de complexidade) independentemente de possuírem um sistema estruturado de gerenciamento de riscos.

Em 2020, o IIA atualizou o documento consolidando-o como referência internacional, fruto de deliberação global que reuniu representantes de mais de 80 países. A nova versão adota uma abordagem baseada em princípios, alinhada a gestão de riscos ao processo de governança. Nesse contexto, o termo “defesa” foi retirado para reforçar não apenas a ideia de proteção, mas também a de criação de valor, refletindo mudanças que afetam os objetivos organizacionais (MACIEL; BACCI; ASSI, 2022). Mantiveram-se, entretanto, as nomenclaturas de primeira, segunda e terceira linha, agora compreendidas como funções complementares e simultâneas, e não como etapas sequenciais, cada qual com papéis específicos (IIA, 2020).

O modelo atualizado também reforça a integração entre as três linhas, estimulando cooperação e reduzindo conflitos nos processos, conforme ilustrado na figura 6. Concede-se maior independência à auditoria, evitando que esta assuma funções da segunda linha, enquanto a primeira e a segunda permanecem alinhadas às ações da gestão. Todas as linhas interagem diretamente com o corpo administrativo, que reúne os principais *stakeholders* e assume responsabilidades como prestar contas e reportar à gestão e à auditoria interna, além de delegar, orientar e supervisionar (MACIEL, BACCI e ASSI, 2022).

Figura 6 - Modelo das três linhas do IIA



Fonte: IIA, 2020 (adaptado).

Assim, por meio do modelo das Três Linhas, é o órgão de governança que define a missão, visão, valores e políticas de gestão de riscos da organização, além de acompanhar o plano estratégico e os relatórios de gerenciamento de riscos. Embora órgão de governança, gestão e auditoria interna tenham papéis distintos, o alinhamento entre eles é imprescindível para o alcance dos objetivos organizacionais (IIA, 2020).

Isto posto, o modelo, reconhecido por sua flexibilidade e caráter adaptável, deve ser simples, de fácil compreensão, com papéis bem definidos e comunicação eficaz entre as partes. Sua efetividade depende de uma instância capaz de coordenar, supervisionar e alinhar as atividades relacionadas a riscos, papel que cabe ao órgão de governança. Dessa forma, torna-se clara a atuação de cada agente no processo, ao passo que organizações sem mecanismos formais de governança ou comunicação integrada ficam sujeitas a questionamentos quanto à sua aplicação, devendo rever seus contextos e prioridades (MACIEL; BACCI; ASSI, 2022).

2.3 ESTRUTURAS NACIONAIS DE GESTÃO DE RISCOS NO SETOR PÚBLICO

O Brasil tem passado por constantes mudanças voltadas ao avanço da gestão pública. Em 1997, o Banco Central foi pioneiro ao adotar formalmente uma ferramenta de gestão de

riscos, aplicada aos riscos de mercado na administração das reservas internacionais. Ao longo dos anos, outros órgãos passaram a incorporar práticas semelhantes em suas estruturas. Em 2007, com a criação da Secretaria da Receita Federal do Brasil, instituiu-se o Comitê de Gestão de Riscos, Controle e Integridade, responsável pela aprovação do Manual de Gestão de Riscos do Ministério da Fazenda, cuja primeira edição, publicada em 2015, representou um marco para o fortalecimento da gestão de riscos no setor público (ARAÚJO; GOMES, 2021).

Outro marco relevante foi a elaboração do Guia de Orientação para o Gerenciamento de Riscos pelo Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão, em 2013. Entretanto, o avanço mais expressivo ocorreu com a publicação da IN nº 1/2016, a primeira a impor a todos os órgãos do Poder Executivo Federal a adoção de medidas e sistemas de gerenciamento de riscos. A norma definiu conceitos, determinou a implementação sistemática e estruturada da gestão de riscos, previu a criação de comitês de governança, riscos e controles, além de reforçar princípios de boa governança e controles internos. Ademais, relaciona-se à primeira linha do modelo do IIA, ao atribuir a todos os agentes públicos, a responsabilidade pelo gerenciamento de riscos (MIRANDA, 2021).

Silva *et al.* (2021) ressaltam a necessidade que havia de implementar a gestão de riscos nos órgãos da administração pública, destacando que a Instrução Normativa estabeleceu a obrigatoriedade da sistematização dessas práticas no âmbito do Poder Executivo. Bauer *et al.* (2022) acrescentam que, sem a pressão exercida pela norma e pelos órgãos de controle, dificilmente os órgãos teriam implantado a gestão de riscos. Nessa mesma linha, Souza *et al.* (2019) apontam que a IN nº 1/2016 reforça o papel da auditoria interna no fomento e na aplicação do gerenciamento de riscos. Por sua vez, Araújo e Callado (2022) observa semelhanças da normativa com modelos internacionais, como o COSO, a ISO e o *Orange Book*, enfatizando a importância dos mecanismos de controle e das auditorias nos órgãos federais para verificar a adoção da gestão de riscos.

Assim, a gestão de riscos passou a ser compreendida como um processo permanente nas organizações, cujos procedimentos devem ser estabelecidos, direcionados e monitorados pela alta administração. Suas atividades envolvem a identificação, avaliação e tratamento dos riscos de forma a oferecer maior segurança para o alcance dos objetivos institucionais (BRASIL, 2017). Nesse contexto, a Controladoria-Geral da União (CGU), atuando como terceira linha, tem a responsabilidade de avaliar as políticas de gestão de riscos adotadas pelos órgãos e entidades do Poder Executivo Federal, verificando se os procedimentos estão em conformidade com a política estabelecida e se os controles internos implementados são eficazes na mitigação dos riscos (MIRANDA, 2021).

Isso posto, os avanços normativos e institucionais reforçam o papel central da governança no fortalecimento da gestão de riscos no setor público. Nesse contexto, destaca-se a contribuição do Tribunal de Contas da União (TCU) que, por meio do Guia de Avaliação de Maturidade da Gestão de Riscos, orienta e avalia o nível de institucionalização dessas práticas nos órgãos e entidades da administração pública, a partir de quatro dimensões: ambiente, processos, parcerias e resultados (TCU, 2018).

A dimensão ambiente refere-se ao contexto organizacional, englobando cultura, liderança por meio do apoio da alta administração e políticas institucionais que favorecem a gestão de riscos. Já a dimensão processos contempla as etapas formais do gerenciamento, como identificação, avaliação, tratamento, monitoramento e comunicação, além de sua integração ao planejamento e à governança. A dimensão parcerias avalia a articulação da organização com as partes interessadas internas e externas, destacando a cooperação interinstitucional e a participação dos *stakeholders*. Por fim, a dimensão resultados mensura os efeitos da gestão de riscos, refletidos em melhorias da governança, maior transparência, eficiência no uso de recursos e alcance dos objetivos organizacionais.

2.4 GESTÃO DE RISCOS NA UNB

As primeiras práticas de gestão de riscos na UnB tiveram início em 2014, com a elaboração de uma metodologia própria baseada no Guia de Orientação para Gerenciamento de Riscos do então Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão, atual MGISP, e em referências internacionais. Entretanto, a IN nº 1/2016, constatou-se que tais práticas eram insuficientes, levando à criação de uma comissão para alinhar as práticas às disposições legais. Em 2017, foi instituído um Grupo de Trabalho (GT) para propor instrumentos e métodos de implementação da política de gestão de riscos cujos resultados foram concluídos em 2018 e submetidos à avaliação da administração superior da UnB (UNB, 2018).

Assim, a Resolução do Conselho de Administração (CAD) nº 4/2019 instituiu a Política de Gestão de Riscos da Universidade de Brasília, atendendo à necessidade de sistematizar as práticas de gestão de riscos, concebida como um processo institucional contínuo e interativo voltado a orientar e controlar eventos que possam comprometer o alcance dos objetivos institucionais. A resolução também definiu princípios, objetivos, diretrizes, controles internos e competências, além de criar o Comitê de Governança, Riscos, Controles e Integridade (CGRCI). Ademais, foi atribuído ao Decanato de Planejamento, Orçamento e Avaliação

Institucional (DPO) o papel de unidade responsável pelo gerenciamento de riscos na UnB, bem como pela definição da metodologia e pela implementação do projeto-piloto (UNB, 2019).

Como resultado desse trabalho, o GT elaborou e o CGRCI aprovou o Guia de Gestão de Riscos da UnB, que identifica e avalia os riscos institucionais e apresenta uma metodologia eficaz para mitigá-los, favorecendo o alcance das metas organizacionais. O guia demonstra compatibilidade com o Modelo das Três Linhas, no qual a primeira linha é operacionalizada pelos gestores responsáveis pelos macroprocessos e processos de apoio atuando na execução dos controles internos. A segunda linha é formada pelo CGRCI e pelo DPO, com funções de apoio, conformidade e supervisão. Já a terceira linha é exercida pela Auditoria Interna (AUD), com a atribuição de avaliar as práticas adotadas e a efetividade dos controles internos (UNB 2, 2019).

A metodologia de gestão de riscos da UnB, em conformidade com as diretrizes da política institucional, possui caráter contínuo e iterativo, orientando as unidades na mitigação de riscos que possam comprometer o alcance dos objetivos organizacionais. O processo inicia-se com a definição do contexto e abrange as etapas de identificação, análise, avaliação e tratamento dos riscos. Para assegurar integração e transparência, são realizadas atividades permanentes de monitoramento e comunicação ao longo de todo o ciclo (UNB, 2023). A Figura 7 apresenta as etapas do processo de gestão de riscos atualmente adotado pela UnB:

Figura 7 - Processo de Gestão de Riscos na UnB



Fonte: Guia de Gestão de Riscos da UnB, 2019 (adaptado)

Para além disso, importa destacar as etapas de análise e avaliação de riscos. A análise é realizada por meio de uma matriz de calor, ilustrada na figura 8, que resulta do produto entre a probabilidade de ocorrência de um evento e o grau de impacto associado. Esse cálculo

Figura 8 - Matriz de calor - nível de riscos

--	--	--	--	--

Risco Crítico (RC)	13 a 25
Risco Alto (RA)	7 a 12
Risco Moderado (RM)	4 a 6
Risco Pequeno (RP)	1 a 3

Figura 9 - Avaliação de Risco da UnB

© 2013 Pearson Education, Inc. or its affiliate(s). All rights reserved.

Risco Pequeno	Aceitar	Não há necessidade de adotar ações corretivas.
---------------	---------	--

3. MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

O presente estudo caracteriza-se por uma natureza predominantemente quantitativa, uma vez que a abordagem busca estabelecer padrões a partir da mensuração numérica. Quanto aos objetivos, enquadra-se como pesquisa descritiva, por estar voltada à especificação de características e fenômenos analisados. Esse método mostra-se útil quando se pretende descrever o comportamento, a percepção e as características de indivíduos ou grupos populacionais sobre determinado tema (SAMPIERI, COLLADO E LUCIO, 2013).

Para atender ao método proposto, foram utilizados como procedimentos a pesquisa bibliográfica e pesquisa de campo, na modalidade *survey*. A pesquisa bibliográfica fundamenta-se em materiais já publicados que oferecem suporte científico como livros, artigos, teses, revistas, jornais e outros (GIL, 2024). Já a pesquisa de campo, por sua vez, consiste na investigação direta de fenômenos em determinado contexto ou realidade empírica (VERGARA, 2011). Nesse sentido, Lakatos e Marconi (2017) destacam que as fases da pesquisa de campo geralmente se iniciam com a pesquisa bibliográfica, a fim de reunir informações pertinentes sobre o tema a ser estudado. Em seguida, são definidas as técnicas de coleta e, posteriormente, ocorre a execução da pesquisa.

A pesquisa de campo na modalidade *survey*, segundo Martins (2013), tem como objetivo coletar os dados a partir dos relatos diretos das pessoas sobre determinado tema. Essa coleta pode ser realizada por meio de questionários autoadministrados enviados por correio eletrônico, bem como por entrevistas pessoais ou telefônicas. Para Gil (2024), o questionário constitui uma das formas mais ágeis de obtenção de informações. Lakatos e Maconi (2017) acrescentam que essa técnica abranger uma ampla área geográfica, em razão dos diferentes meios de envio, além de possibilitar a obtenção de respostas objetivas acerca da temática pesquisada.

Com base no levantamento bibliográfico, elaborou-se o questionário utilizado para a coleta de dados deste estudo. Sua primeira parte foi destinada à caracterização do perfil dos participantes, enquanto a segunda reuniu questões formuladas a partir dos achados do referencial teórico, abordando o nível de conhecimento dos respondentes sobre o tema, sua percepção em relação ao modelo das Três Linhas e práticas de gestão de riscos na UnB. Essas questões foram organizadas de acordo com as quatro dimensões do Guia de Avaliação de Maturidade da Gestão de Riscos do TCU: ambiente, processos, parcerias e resultados.

O público-alvo da pesquisa compreendeu gestores das unidades acadêmicas da UnB, considerando que o objetivo central era analisar suas percepções sobre a gestão de riscos na

instituição. Para tanto, o questionário foi encaminhado a 86 dirigentes, incluindo diretores de institutos e faculdades, chefes de departamento e diretores de centros acadêmicos, conforme lista obtida via Lei de Acesso à Informação (LAI).

O instrumento foi confeccionado no *Google Forms* e submetido previamente a um pré-teste com quatro servidores, a fim de verificar a clareza, precisão e objetividade das questões. Após os ajustes, o questionário final ficou composto por 32 itens: as sete primeiras questões dedicadas ao perfil dos respondentes e as demais voltadas ao tema da pesquisa, todas fechadas e respondidas em escala de 1 a 5, em que 1 representa discordância total e 5 o maior grau de concordância. O formulário permaneceu disponível entre 11/06/2025 e 25/08/2025, obtendo 58 respostas, o que corresponde a cerca de dois terços do universo pesquisado.

Os resultados são apresentados na próxima seção. Além da descrição do perfil dos respondentes, as demais questões relativas ao tema (8 a 32) foram analisadas a partir da média das respostas, acompanhada do desvio padrão e do coeficiente de variação. Adicionalmente, aplicou-se o teste de Kruskal-Wallis para verificar diferenças significativas nas respostas segundo as categorias de gênero, idade e tempo de serviço. Conforme Ostertagová, Ostertag e Kováč (2014), trata-se de um teste estatístico não paramétrico utilizado para comparar duas ou mais amostras independentes, avaliando diferenças unidirecionais entre os grupos.

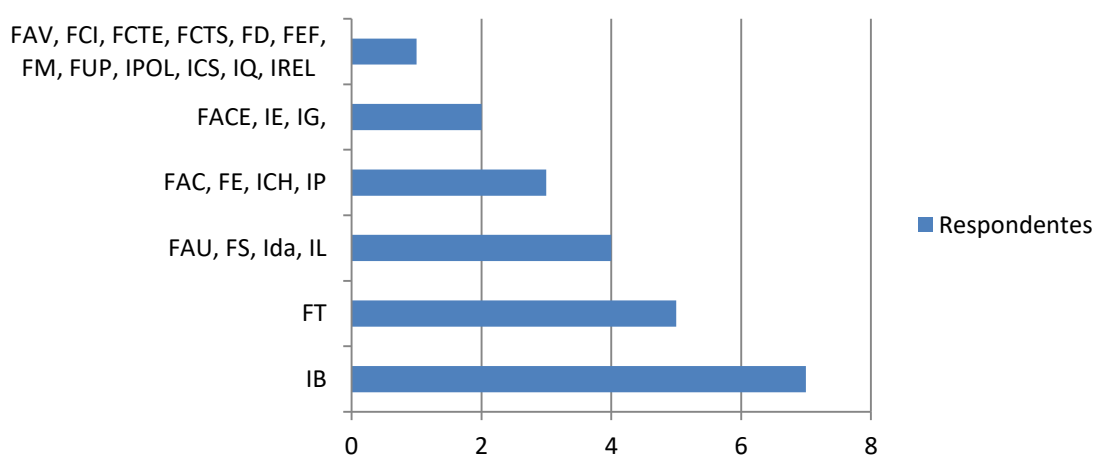
4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Dos 58 dirigentes que participaram da pesquisa, todos são docentes do Magistério Superior, com vínculo permanente na UnB e titulação em nível de doutorado. Houve representação nos quatro *campi* da Universidade: um diretor da Faculdade de Ciências e Tecnologias em Saúde (FCTS), um da Faculdade de Ciências e Tecnologias em Engenharia (FCTE) e um da Faculdade de Planaltina (FUP). Essas unidades, correspondentes aos campi de Ceilândia, Gama e Planaltina, contam apenas com os diretores na condição de dirigentes máximos, uma vez que não possuem departamentos ou centros. Os demais 55 gestores estão vinculados ao Campus Darcy Ribeiro, incluindo diretores, chefes de departamento e diretores de centros.

Das 26 unidades acadêmicas da UnB, 25 foram representadas na pesquisa por seus gestores, conforme mostrado no Gráfico 8, que apresenta o quantitativo de participantes por unidade. Observa-se maior predominância de respostas no Instituto de Biologia (IB), o que pode ser explicado pelo fato de ser um dos institutos com maior número de departamentos na Universidade. Um percentual expressivo dos respondentes concentra-se também nas unidades

Faculdade de Tecnologia - FT, Faculdade de Arquitetura e Urbanismo - FAU, Faculdade de Ciências da Saúde - FS, Instituto de Artes - IDA e Instituto de Letras - IL, indicando possível participação mais ativa de seus gestores no tema e eventual existência de iniciativas relacionadas à gestão de riscos. Por outro lado, a maioria das unidades com apenas um respondente corresponde a estruturas que não possuem departamentos ou contam com número reduzido de unidades subordinadas à direção, concentrando no diretor a função de dirigente máximo da unidade.

Gráfico 8 - Respondentes por unidade



Fonte: Elaborado pelo autor

O quadro 2 apresenta as características dos respondentes quanto à identificação de gênero, faixa etária e tempo de serviço na Universidade. Observa-se que a maioria dos gestores participantes se declara masculino (74,1%), indicando predominância desse perfil entre os respondentes. No que se refere à faixa etária, não houve participação de gestores abaixo de 35 anos, concentrando-se 72,4% entre 45 e 65 anos, o que demonstra uma predominância de gestores em faixas etárias mais elevadas na comunidade acadêmica. Quanto ao tempo de serviço na UnB, destaca-se que 62,1% dos gestores possuem entre 10 e 19 anos de vínculo institucional. Somados aos gestores com 30 a 39 anos de vínculo, o percentual ultrapassa 70%, revelando um corpo gestor experiente e com longo histórico de atuação na instituição.

Quadro 2 - Perfil dos respondentes

Identificação por gênero					
Masculino		Feminino		LGBTQIAPN+	
74,1%		22,4%		3,4%	
Distribuição por faixa etária					
18 a 25 anos	25 a 35 anos	35 a 45 anos	45 a 55 anos	55 a 65 anos	65+
-	-	24,1%	34,5%	37,9%	3,4%
Tempo de serviço na UnB					
Menos de 3 anos	3 a 9 anos	10 a 19 anos	20 a 29 anos	30 a 39 anos	40+
3,4%	10,3%	62,1%	15,5%	8,6%	-

Fonte: Elaborado pelo autor

O quadro 3 apresenta os resultados das questões 8 a 16, que refletem o grau de familiaridade, percepção e práticas relacionadas à gestão de riscos entre os gestores da UnB, abrangendo a primeira dimensão do Guia de Avaliação de Maturidade do TCU – o ambiente, que envolve liderança, políticas, estratégias e pessoas. De modo geral, as médias variaram entre 2,22 e 3,28, indicando um nível moderado de familiaridade e práticas institucionais ainda em consolidação.

A questão 10, sobre decisões da alta administração voltadas à missão institucional (ensino, pesquisa e extensão), apresentou a maior média (3,28; CV 35,15%), sinalizando percepção relativamente positiva quanto ao direcionamento estratégico. No entanto, essa percepção contrasta com os resultados das questões 9 e 15, nas quais os gestores declararam baixa familiaridade com a Resolução CAD nº 4/2019 (média 2,36; CV 50,59%) e relataram que os servidores de suas unidades também desconhecem as políticas institucionais (média 2,38; CV 43,00%). Esse quadro sugere que, apesar do reconhecimento das decisões da alta administração, ainda existe fragilidade na difusão e no conhecimento dos instrumentos formais de gestão de riscos.

Além disso, a questão 16 (servidores designados para gestão de riscos – média 2,22; CV 53,29%) e os coeficientes de variação elevados em itens como a 13 (canal de comunicação – CV 54,22%) reforçam a heterogeneidade das percepções. O cenário revela que, embora haja reconhecimento da importância da gestão de riscos e de sua vinculação à missão institucional, persistem lacunas na comunicação, na institucionalização e na disponibilidade de recursos humanos para consolidar essas práticas nas unidades acadêmicas.

Quadro 3 - Familiaridade com o tema

Pergunta	Média	Desvio-padrão	Coefficiente de variação
8. Considero-me familiarizado com o tema gestão de riscos?	3,00	1,12	37,46
9. Considero-me familiarizado com a resolução do CAD n.º 0004/2019 que institui a política de gestão de riscos no âmbito da Universidade de Brasília?	2,36	1,19	50,59
10. Considero que as decisões tomadas pela alta administração no que se refere a riscos são focadas na missão institucional, priorizando as áreas-fins da universidade, como ensino, pesquisa e extensão?	3,28	1,15	35,15
11. Na unidade em que estou inserido, são fornecidos recursos adequados e suficientes pela alta administração para a gestão de riscos, conforme o perfil de risco, a estrutura, o tamanho e a complexidade?	2,79	1,02	36,58
12. Tenho compreensão de onde se encontra o meu cargo, função e minhas responsabilidades, a exemplo do modelo das três linhas, na estrutura de gestão de riscos da instituição a que pertencço?	3,16	1,32	41,90
13. Tenho conhecimento de algum canal de comunicação para tratar de assuntos no	2,59	1,40	54,22

que se refere à gestão de riscos?			
14. Na unidade em que estou inserido, procura-se adotar uma cultura voltada a exercer práticas de gestão de riscos?	2,66	1,22	46,02
15. Os demais servidores e colaboradores da unidade em que estou inserido têm conhecimento das políticas institucionais voltadas à gestão de riscos?	2,38	1,02	43,00
16. Na unidade em que estou inserido, há servidores destinados a tratar de atividades relacionadas à gestão de riscos?	2,22	1,19	53,29

Fonte: Elaborado pelo autor

O quadro 4 apresenta os resultados das questões 17 a 21, que tratam da oferta e da participação em ações de capacitação voltadas à gestão de riscos, tanto internas quanto externas. As médias são baixas, variando de 1,22 a 2,14, evidenciando um baixo nível de acesso e engajamento de gestores e servidores em treinamentos específicos sobre o tema.

No que diz respeito à participação dos gestores, a menor média ocorreu na questão 18, referente à participação em cursos ou eventos internos de capacitação promovidos pela UnB (média 1,22; CV 55,26%), sugerindo que praticamente não há envolvimento direto dos dirigentes com formações institucionais sobre gestão de riscos. De modo semelhante, a questão 19, sobre participação em cursos externos, apresentou média 1,86 e um coeficiente de variação elevado (75,58%), indicando não apenas baixa frequência, mas também grande heterogeneidade entre os respondentes. A participação dos demais servidores e colaboradores das unidades também se mostraram reduzida: 2,14 para cursos internos (CV 54,33%) e 1,98 para cursos externos (CV 44,80%), reforçando a percepção de escassa disseminação da capacitação em gestão de riscos no âmbito da UnB.

Em consonância com a dimensão “pessoas” do Guia de Maturidade do TCU, esses resultados confirmam os achados do referencial teórico sobre a insuficiência de ações de treinamento e capacitação para gestores e servidores, comprometendo a compreensão e a adesão às práticas de gestão de riscos nas unidades. Além disso, apontam para a necessidade de maior atuação efetiva da alta administração na promoção de ações internas e no incentivo à

participação dos gestores e servidores. A baixa familiaridade com cursos internos e externos evidencia a urgência de programas estruturados e contínuos de desenvolvimento voltados à consolidação da gestão de riscos na universidade.

Quadro 4 - Ações de capacitação

Pergunta	Média	Desvio-padrão	Coefficiente de variação
17. Já tive conhecimento da oferta de algum curso institucional promovido pela UnB voltado à capacitação em gestão de riscos?	2,07	1,35	65,20
18. Já participei de algum curso ou evento de capacitação institucional promovido pela UnB voltado à gestão de riscos?	1,22	0,68	55,26
19. Já participei de algum curso ou evento de capacitação externo voltado à gestão de riscos?	1,86	1,41	75,58
20. Os demais servidores e colaboradores de minha unidade já participaram de algum curso de capacitação promovido pela UnB voltado à gestão de riscos?	2,14	1,16	54,33
21. Os demais servidores e colaboradores de minha unidade já participaram de algum curso externo voltado à gestão de riscos?	1,98	0,89	44,80

Fonte: Elaborado pelo autor

O quadro 5 apresenta os resultados das questões 22 a 25, que avaliam o conhecimento e a aplicação das etapas formais do processo de gestão de riscos na UnB, correspondendo à segunda dimensão do Guia de Avaliação de Maturidade do TCU, relacionada aos processos. As médias são baixas, variando entre 2,00 e 2,28, evidenciando fragilidade tanto no conhecimento das etapas previstas no Guia de Gestão de Riscos da UnB quanto na implementação sistemática dessas práticas nas unidades acadêmicas.

A questão 22, sobre conhecimento das etapas do guia, obteve a menor média (2,00; CV 62,83%), indicando que a maior parte dos gestores desconhece ou conhece pouco o fluxo

oficial de gestão de riscos estabelecido pela universidade. Nas demais questões, identificação formal de riscos (média 2,26; CV 50,83%), estabelecimento de ações mitigadoras (média 2,28; CV 51,92%) e monitoramento consistente dessas ações (média 2,16; CV 52,73%), as médias também permaneceram baixas e com coeficientes de variação elevados, revelando heterogeneidade significativa nas percepções.

Esse conjunto de resultados demonstra que a dimensão processos ainda não está consolidada na UnB. Embora existam uma política institucional e um guia formal, seu conhecimento e aplicação prática permanecem limitados e irregulares entre as unidades. A baixa adesão às etapas formais de identificação, mitigação e monitoramento dos riscos compromete a efetividade da gestão e reforça a necessidade de padronização, maior divulgação e capacitação específica voltada às etapas do processo.

Quadro 5 - Percepção quanto à dimensão processos

Pergunta	Média	Desvio-padrão	Coefficiente de variação
22. Tenho conhecimento das etapas do processo dispostas no guia de gestão de riscos da UnB?	2,00	1,26	62,83
23. Na unidade em que estou inserido, já foram identificados formalmente os principais riscos que afetam o alcance dos objetivos da nossa área de atuação?	2,26	1,15	50,83
24. Na unidade em que estou inserido, já foram estabelecidas formalmente ações mitigadoras em resposta aos principais riscos identificados?	2,28	1,18	51,92
25. Na unidade em que estou inserido, é realizado de forma consistente o monitoramento de ações estabelecidas referentes aos principais riscos identificados?	2,16	1,14	52,73

Fonte: Elaborado pelo autor

O quadro 6 apresenta os resultados das questões 26 a 29, que avaliam as parcerias internas e externas relacionadas à gestão de riscos na UnB, correspondendo à terceira dimensão do Guia de Avaliação de Maturidade. As médias são baixas, variando entre 1,78 e 2,36, indicando fragilidade tanto no conhecimento das áreas institucionais responsáveis pelo tema quanto na cooperação entre unidades acadêmicas e outros órgãos ou entidades.

A questão 26, sobre conhecimento de alguma área da instituição responsável especificamente pela política de gestão de riscos, obteve a maior média (2,36; CV 57,02%), sinalizando que uma parte dos gestores identifica essa estrutura, embora de forma desigual entre as unidades. Já as questões 27 e 28, sobre receber (média 1,78; CV 62,44%) ou fornecer suporte (média 1,79; CV 54,04%) para tratar de políticas, metodologias e práticas voltadas à gestão de riscos, apresentaram as menores médias, evidenciando baixa interação entre unidades para troca de apoio técnico e metodológico. Por sua vez, a questão 29, sobre tratar de práticas de gestão de riscos em políticas compartilhadas com outros órgãos ou entidades, obteve média 2,09 e CV 61,74%, reforçando a percepção de que a cooperação interinstitucional também é incipiente.

Esse conjunto de resultados demonstra que a dimensão parcerias permanece pouco consolidada na UnB. Apesar da existência de estruturas e normas institucionais, observa-se desconhecimento sobre as áreas responsáveis pela gestão de riscos e baixa articulação para troca de suporte e informações entre unidades. Além disso, verifica-se a falta de diálogo e acesso aos trabalhos realizados em outras unidades acadêmicas, o que dificulta a padronização das práticas. Dessa forma, torna-se necessária a implementação de estratégias formais de comunicação, articulação e cooperação interinstitucional, com maior transparência e visibilidade para os trabalhos já realizados, de modo a dar efetividade às práticas de gestão de riscos e difundir responsabilidades entre unidades acadêmicas e administrativas.

Quadro 6 - Parcerias internas e externas

Pergunta	Média	Desvio-padrão	Coefficiente de variação
26. Tenho conhecimento de alguma área da instituição que trata especificamente da política de gestão de riscos?	2,36	1,35	57,02
27. Recebi suporte de alguma outra área da instituição para tratar de política, metodologia e outras práticas voltadas à	1,78	1,11	62,44

gestão de riscos?			
28. Forneci suporte para alguma outra área da instituição a fim de tratar de política, metodologia e outras práticas voltadas à gestão de riscos?	1,79	0,97	54,04
29. No âmbito de políticas de gestão compartilhadas, já tratei de assuntos referentes à execução de práticas de gestão de riscos com outros órgãos ou entidades que tem objetivos organizacionais em comuns?	2,09	1,29	61,74

Fonte: Elaborado pelo autor

O quadro 7 apresenta os resultados das questões 30 a 32, que avaliam os efeitos e resultados percebidos das práticas de gestão de riscos na UnB, correspondendo à quarta dimensão do Guia de Avaliação de Maturidade. As médias variaram de 2,59 a 4,05, indicando percepção positiva quanto aos benefícios da gestão de riscos, mas com menor concordância sobre seu impacto efetivo nas unidades acadêmicas e o comprometimento dos servidores em praticá-la.

A questão 30, sobre os efeitos das práticas de gestão de riscos na execução e qualidade dos serviços, melhoria de processos e contribuição para a boa governança, apresentou a maior média (4,05; CV 27,52%) não apenas nesta dimensão, mas em todo o conjunto de dimensões analisadas, evidenciando percepção favorável e homogênea sobre a adoção dessas práticas e seus benefícios potenciais.

Por outro lado, as médias diminuem nas questões que abordam a aplicação concreta nas unidades. A questão 31, relativa à contribuição da gestão de riscos para o alcance dos objetivos organizacionais e finalidades essenciais da universidade, obteve média 2,90 e CV 47,39%, revelando percepção moderada e mais dispersa. Já a questão 32, sobre o comprometimento dos servidores e colaboradores em exercer as práticas estabelecidas, registrou média 2,59 e CV 43,48%, indicando engajamento ainda limitado.

Esse conjunto de resultados demonstra que, embora haja reconhecimento dos benefícios trazidos pela gestão de riscos, como exposto na questão 30, persistem lacunas na

implementação e adesão dentro das unidades, como evidenciado nas questões 31 e 32. Isso indica que a dimensão resultados ainda não está consolidada na universidade e confirma o apontado no referencial teórico: gestores declaram concordar com a adoção das práticas de gestão de riscos, mas enfrentam dificuldades ou ausência de implementação efetiva e de colaboração dos servidores. Os ganhos permanecem mais como expectativa do que como prática institucionalizada. Esse cenário reforça a necessidade de transformar a percepção positiva em resultados concretos, por meio de ações que ampliem a adesão dos servidores e fortaleçam o vínculo entre a gestão de riscos e o alcance dos objetivos institucionais.

Quadro 7 - Percepção quanto aos resultados

Pergunta	Média	Desvio-padrão	Coefficiente de variação
30. Considero que as práticas de gestão de riscos facilitam a execução e qualidade dos serviços prestados, melhoria dos processos e seus efeitos contribuem para uma boa governança e gestão?	4,05	1,11	27,52
31. Na unidade em que estou inserido, a implementação da gestão de riscos contribui para o alcance dos objetivos organizacionais e as finalidades essenciais da universidade em ensino, pesquisa e extensão?	2,90	1,37	47,39
32. Na unidade em que estou inserido, os servidores e demais colaboradores estão comprometidos em exercer as práticas de gestão de riscos estabelecidas pela gestão instituição?	2,59	1,12	43,48

Fonte: Elaborado pelo autor

Ao aplicar o teste de *Kruskal–Wallis* às perguntas e sua relação com gênero, idade e tempo de serviço, adotou-se o nível usual de significância de 5% ($p \leq 0,05$). Assim, valores de p (probabilidade) inferiores ou iguais a 0,05 indicam diferenças estatisticamente significativas entre os grupos, enquanto valores superiores a esse limite não são significativos — podendo, no

entanto, ser descritos como “tendência” quando próximos de 0,10. Os resultados obtidos estão sintetizados no Quadro 8.

No que se refere ao gênero, apenas as questões 24 ($p=0,0811$; tendência) e 25 ($p=0,0343$; significativa) apresentaram diferenças, indicando percepções distintas sobre ações formais e monitoramento relacionados à gestão de riscos.

A faixa etária foi a variável que mais diferenciou percepções, especialmente quanto à participação em capacitações, implementação de ações mitigadoras e monitoramento de riscos. As questões com diferenças foram: 10 ($p=0,0925$; tendência), 14 ($p=0,0781$; tendência), 19 ($p=0,0156$; significativa), 24 ($p=0,0345$; significativa), 25 ($p=0,0272$; significativa) e 32 ($p=0,0583$; tendência). Esses achados indicam que faixas etárias distintas percebem de maneira diferente tanto a implementação das práticas de gestão de riscos quanto seu próprio envolvimento e capacitação.

Por fim, em relação ao tempo de serviço, as diferenças ocorreram nas questões 13 ($p=0,0357$; significativa) e 17 ($p=0,0951$; tendência). Esses resultados sugerem que o conhecimento sobre canais de comunicação e a oferta de cursos internos variam conforme o vínculo com a instituição, evidenciando que a afinidade com os canais e a participação em capacitações internas são influenciadas pelo tempo de serviço.

Quadro 8 - Teste Kruskal-Wallis

Pergunta	Gênero	Idade	Tempo de Serviço
10. Considero que as decisões tomadas pela alta administração no que se refere a riscos são focadas na missão institucional, priorizando as áreas-fins da universidade, como ensino, pesquisa e extensão?	Não há	Sim. P-valor de 0,0925	Não há
13. Tenho conhecimento de algum canal de comunicação para tratar de assuntos no que se refere à gestão de riscos?	Não há	Não há	Sim. P-valor de 0,0357
14. Na unidade em que estou inserido, procura-se adotar uma cultura voltada a exercer práticas de gestão de riscos?	Não há	Sim. P-valor de 0,0781	Não há

17. Já tive conhecimento da oferta de algum curso institucional promovido pela UnB voltado à capacitação em gestão de riscos?	Não há	Não há	Sim. P-valor de 0,0951
19. Já participei de algum curso ou evento de capacitação externo voltado à gestão de riscos?	Não há	Sim. P-valor de 0,0156	Não há
24. Na unidade em que estou inserido, já foram estabelecidas formalmente ações mitigadoras em resposta aos principais riscos identificados?	Sim. P-valor de 0,0811	Sim. P-valor de 0,0345	Não há
25. Na unidade em que estou inserido, é realizado de forma consistente o monitoramento de ações estabelecidas referentes aos principais riscos identificados?	Sim. P-valor de 0,0343	Sim. P-valor de 0,0272	Não há
32. Na unidade em que estou inserido, os servidores e demais colaboradores estão comprometidos em exercer as práticas de gestão de riscos estabelecidas pela gestão instituição?	Não há	Sim. P-valor de 0,0583	Não há

Fonte: elaborado pelo autor

De modo geral, os resultados do teste de Kruskal–Wallis mostram que algumas percepções sobre gestão de riscos variam entre os gestores da UnB, sobretudo conforme faixa etária e tempo de serviço. Esse padrão indica que o corpo gestor da universidade apresenta níveis distintos de envolvimento, familiaridade e capacitação em gestão de riscos, refletindo diferentes trajetórias e experiências. Tais evidências reforçam a necessidade de ações de comunicação e desenvolvimento mais direcionadas, para ampliar a adesão às práticas institucionais de gestão de riscos entre todos os perfis de gestores.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As práticas de gestão de riscos têm sido cada vez mais adotadas no ambiente corporativo, resultando em diversas estruturas e modelos que servem de referência para outras organizações. No setor público brasileiro, essas práticas ganharam maior adesão com a publicação da IN nº 1/2016. No âmbito da Universidade de Brasília, a adoção dessas práticas iniciou-se em 2014 e se fortaleceu com esse normativo, culminando na aprovação, pelo CAD, da Política de Gestão de Riscos, que estruturou a gestão de riscos no contexto universitário e criou o CGRCI, responsável pela aprovação do Guia de Gestão de Riscos da UnB.

Com base nesse contexto, este estudo buscou analisar, por meio de uma *survey*, como os gestores acadêmicos percebem, implementam e vivenciam as práticas de gestão de riscos na Universidade de Brasília. A pesquisa, de abordagem quantitativa e caráter descritivo, contou com a participação de 58 gestores das unidades acadêmicas, entre diretores, chefes de departamento e diretores de centros.

Os resultados revelam que, de modo geral, os gestores reconhecem os benefícios da gestão de riscos para a universidade e para suas áreas acadêmicas, apontando ganhos na eficiência, qualidade dos serviços e melhoria da governança institucional. Também indicam que a maioria percebe as decisões da alta administração como orientadas à missão da universidade. Por outro lado, observou-se heterogeneidade nas práticas entre as unidades, sinalizando lacunas na implementação, ausência de padronização e desconhecimento ou pouca utilização dos instrumentos institucionais disponíveis.

Além disso, foram identificadas fragilidades na capacitação de gestores e servidores, na comunicação entre áreas administrativas e acadêmicas e na disseminação dos documentos e trabalhos institucionais sobre riscos. Esse cenário reforça a necessidade de maior incentivo da alta administração à formação continuada, ampliação da oferta de cursos, designação de servidores para atividades específicas de gestão de riscos e fortalecimento da comunicação interna, de forma mais homogênea e integrada.

Entre as limitações da pesquisa destacam-se o contexto de greve dos servidores técnicos administrativos e o período de eleições para a alta gestão da universidade (reitor e vice-reitor), fatores que dificultaram a comunicação e podem ter limitado o tamanho da amostra. Como sugestões para estudos futuros, recomenda-se a replicação da pesquisa com um número maior de participantes, incluindo servidores das áreas acadêmicas e gestores e servidores das áreas administrativas, possibilitando comparações entre grupos. Também se sugere a aplicação do estudo em outras universidades públicas e em órgãos ou entidades da administração pública,

em âmbitos local, regional e nacional, para identificar padrões e particularidades na gestão de riscos.

CAPÍTULO 3 – PRODUTO TÉCNICO-TECNOLÓGICO (PTT)

Workshop em Gestão de Riscos na Universidade de Brasília: Teoria, Práticas e Desafios Institucionais

1. INTRODUÇÃO

A gestão de riscos consolidou-se como uma ferramenta estratégica para o fortalecimento da governança e da transparência, contribuindo para a eficiência e a qualidade dos serviços prestados pelas instituições públicas (MIRANDA, 2021). Com a publicação da IN nº 1/2016, os órgãos do Poder Executivo Federal foram impulsionados a adotarem práticas sistemáticas de gestão de riscos, instituindo políticas próprias e comitês de governança, riscos e controles (BRASIL, 2016).

Na Universidade de Brasília (UnB), entidade integrante da administração pública federal, os primeiros movimentos nesse sentido iniciaram-se em 2014 e foram posteriormente reestruturados para atender às disposições da IN nº1/2016. Esse processo resultou na Resolução CAD nº 04/2019, que instituiu a Política de Gestão de Riscos e criou o Comitê de Governança, Riscos, Controles e Integridade – CGRCI (UNB, 2018).

Apesar dos avanços normativos e estruturais, os estudos realizados no âmbito desta dissertação evidenciaram desafios significativos para a consolidação da gestão de riscos na comunidade acadêmica, especialmente na área-fim da universidade que engloba o ensino, pesquisa e extensão. O primeiro artigo, baseado em uma revisão sistemática da literatura, revelou que as instituições de ensino superior representam o campo com maior número de pesquisas identificadas sobre gestão de riscos e que suas práticas geram benefícios institucionais. Contudo, observou-se que a maior concentração das pesquisas incide sobre atividades-meio, deixando lacunas importantes no ambiente acadêmico propriamente dito.

O segundo artigo, por sua vez, constituiu em uma *survey* com 58 gestores das unidades acadêmicas da UnB. Os resultados apontaram que, embora haja reconhecimento da importância da gestão de riscos para a universidade, sua implementação efetiva ainda carece de padronização, integração e incentivo, sobretudo nas áreas-fim. Esse cenário reforça a necessidade de iniciativas voltadas à difusão de conceitos, metodologias e boas práticas capazes de fortalecer a cultura de riscos e ampliar a maturidade institucional.

Diante desse contexto, este produto técnico-científico propõe o desenvolvimento e execução de um *Workshop* em Gestão de Riscos na Universidade de Brasília, com caráter

formativo, aplicado e participativo. O *workshop* busca suprir às lacunas identificadas, promovendo sensibilização e capacitação de gestores e servidores, bem como fomentando a integração entre unidades e instâncias administrativas da UnB, de modo a consolidar a gestão de riscos como prática sistemática e alinhada aos objetivos institucionais.

Para fins de organização, este projeto está estruturado em seis seções. A primeira corresponde a esta introdução. A segunda apresenta, de forma geral, o projeto proposto para a Universidade, detalhando o produto técnico em si. A terceira expõe a base teórica utilizada, que fundamenta a elaboração do projeto. A quarta discute a relevância do produto, abrangendo aspectos como complexidade e aderência, potencial inovador, aplicabilidade no contexto universitário e impacto esperado para a UnB e para a sociedade em geral. A quinta seção reúne os documentos comprobatórios e as evidências que justificam a necessidade de sua implementação. Por fim, a sexta seção apresenta as conclusões e aponta recomendações e perspectivas para futuras ações de fortalecimento da gestão de riscos na Universidade.

2. DESCRIÇÃO GERAL DO PROJETO

O produto técnico proposto enquadra-se no tipo 8 (organização de evento), entre as modalidades sugeridas pelo Programa de Pós-Graduação em Governança e Inovação em Políticas Públicas PPG-GIPP. Trata-se da concepção e realização de um *workshop* em Gestão de Riscos na Universidade de Brasília, com caráter formativo, aplicado e participativo. O evento tem como finalidade difundir conceitos fundamentais, apresentar marcos normativo e metodologias consolidadas de gestão de riscos, em especial o método e a estrutura atualmente aplicada na UnB, de modo a apoiar gestores e servidores na aplicação prática desses instrumentos, sobretudo nas áreas-fim da instituição.

O *workshop* será realizado preferencialmente em formato presencial, com carga horária estimada de 8 horas, estruturado em módulos interativos que combinam exposição dialogada, estudos de caso, exercícios práticos e elaboração de planos de ação pelas unidades participantes.

O público estimado para o evento é de 35 participantes, sendo 26 vagas destinadas a um representante de cada unidade acadêmica da UnB e as nove vagas restantes reservadas a um segundo interessado por unidade, por ordem de inscrição até o preenchimento total. As vagas eventualmente não preenchidas pelos representantes das unidades acadêmicas serão

redistribuídas aos segundos inscritos das demais unidades, até completar o total de 35 participantes.

As inscrições serão realizadas *online*, por meio do sistema institucional de capacitação da UnB. No ato da inscrição, o participante deverá declarar ciência e concordância quanto à utilização de seus dados para fins estatísticos, uso de imagem e garantia de anonimato nas avaliações realizadas, em conformidade com a Lei Geral de Proteção de Dados - LGPD e com as normas éticas da Universidade.

2.1 PÚBLICO-ALVO

Na sua primeira edição, o *workshop* terá como público-alvo gestores acadêmicos (diretores, chefes de departamento e diretores de centros), coordenadores de curso e servidores técnico-administrativos das unidades acadêmicas que desempenhem funções de liderança, bem como demais interessados envolvidos em processos de governança e gestão de riscos.

2.2 OBJETIVOS

Atendendo à finalidade deste produto de sensibilizar e capacitar os participantes quanto à gestão de riscos na Universidade e promover a integração entre as instâncias da UnB, estabelece-se como objetivo geral sensibilizar e capacitar gestores e servidores para a aplicação sistemática da gestão de riscos nas unidades acadêmicas da UnB.

Para alcançar esse objetivo, o produto contempla os seguintes objetivos específicos:

- a) Apresentar conceitos, normativos e metodologias consolidadas, como a ISO 31000, o COSO-ERM, o Modelo das Três Linhas e IN nº 1/2016;
- b) Apresentar a Resolução CAD nº 04/2019 e o Guia de Gestão de Riscos da UnB;
- c) Promover debates, atividades práticas e análises de riscos voltadas às realidades das unidades acadêmicas;
- d) Discutir os resultados da pesquisa *survey* realizada com gestores acadêmicos, destacando percepções, desafios e oportunidades de melhoria;
- e) Estimular a integração entre gestores, servidores e alta administração;

f) Propor um roteiro prático para implementação das etapas formais de gestão de riscos nas unidades acadêmicas.

2.3 METODOLOGIA

Para atender à finalidade deste projeto e aos objetivos propostos, o *workshop* será estruturado em módulos que utilizam uma abordagem conceitual, didática e interativa entre os participantes. As principais estratégias metodológicas incluem:

- a) Exposição didática de conceitos fundamentais e marcos normativos;
- b) Estudo de casos reais da UnB e de outras IFES e órgãos da Administração Pública;
- c) Dinâmicas de grupo para análise de riscos utilizando a ferramenta matriz de calor;
- d) Proposta de elaboração, pelos participantes, de planos de ação para mitigação dos riscos identificados.

2.4 PROGRAMAÇÃO

O *workshop* seguirá, como sugestão, a programação apresentada no quadro 9, podendo ser ajustado conforme as particularidades do evento, disponibilidades dos palestrantes e demais ocorrências até o período de realização.

Quadro 9 - Programação do *Workshop*

Horário	Atividade	Responsável
08h00	Acolhida e credenciamento	Equipe de apoio
08h30	Abertura e apresentação dos objetivos do <i>workshop</i>	Apresentadores
09h00	Módulo 1 – Conceitos, marcos normativos, modelos e estruturas de gestão de riscos.	Palestrante 1
09h45	Intervalo – <i>Coffee break</i>	Empresa contratada
10h15	Módulo 2 – Estruturas institucionais de gestão de risco na UnB e	Palestrante 2

	apresentação do Guia de Gestão de riscos	
11h00	Breve intervalo	-
11h15	Debate – Tira-dúvidas	Mediador e Palestrantes
12h00	Almoço	-
13h30	Retorno e credenciamento dos participantes	Equipe de apoio
14h00	Módulo 3 – Dinâmica prática em equipe: identificação e avaliação de riscos nas unidades acadêmicas com matriz de calor	Mediador
15h00	Breve intervalo	-
15h15	Apresentação das atividades – Discussão	Mediador e participantes
16h00	Módulo 4 – Introdução à proposta de trabalho: plano de ação	Mediador e CAIGR
16h45	Conclusão: foto oficial, avaliação final e entrega dos certificados	Secom e CAIGR
17h00	Encerramento	-

Fonte: Elaborado pelo autor.

2.5 EQUIPE TÉCNICA

Para realização e o sucesso do evento, destaca-se a importância primordial da participação do(a) Reitor(a) da instituição ou, em caso de impossibilidade, do(a) Vice-Reitor(a) ou de representante delegado. Essa presença transmite à comunidade acadêmica a seriedade e o caráter institucional do evento.

Além disso, recomenda-se a participação dos membros do Comitê de Governança, Riscos, Controles e Integridade (CGRCI) e dos servidores integrantes da CAIGR, responsáveis por promover a gestão de riscos na UnB.

Sugere-se que a equipe de apoio seja composta por servidores da CAIGR, que possuem experiência direta no tema, e que o mediador seja um servidor (docente ou técnico)

com notório saber sobre gestão de riscos na Universidade, capaz de conduzir as atividades e sanar eventuais dúvidas.

Os palestrantes devem ser, preferencialmente, servidores técnicos ou docentes da UnB com conhecimento aprofundado sobre os conteúdos dos módulos a serem abordados, valorizando assim os profissionais da própria instituição.

Cabe Ressalta-se ainda a importância de parcerias com outras unidades, como a Secom, para auxiliar na divulgação prévia do evento e realizar registros durante e após sua realização; a equipe de Tecnologia da Informação - TI, para suporte técnico e recursos tecnológicos; a equipe de orçamento, para autorizar despesas e eventuais contratações; bem como outras áreas que, ao longo da organização, se mostrem necessárias para garantir a execução do evento.

Por fim, recomenda-se a contratação de empresa especializada para os serviços de *Buffet*, responsável pelo *coffee break*.

2.6 RECURSOS NECESSÁRIOS

Dentre os recursos necessários para a realização do evento, além de outros que possa vir a ser necessários e inclusos posteriormente conforme os preparativos e organização, destacam-se:

- a) Disponibilização prévia: Resolução CAD nº 04/2019 e Guia de Gestão de Riscos da UnB;
- b) Materiais didáticos: pasta contendo bloco de anotações, cronograma impresso, caneta e *slides*. Poderá ser disponibilizada apostila, conforme a necessidade e o conteúdo dos palestrantes;
- c) Equipamentos tecnológicos: projetor multimídia, computador e sistema de som adequado ao ambiente.
- d) Infraestrutura: auditório adequado com capacidade para os participantes, espaço para o *coffee-break*, acesso à internet, banheiros e bebedouros acessíveis e estrutura adaptada para pessoas com dificuldade de locomoção.

2.7 RESULTADOS ESPERADOS

Com a realização do *workshop*, espera-se que os participantes adquiram novos conhecimentos, habilidades e atitudes voltados à compreensão da importância da gestão de riscos, tanto para a administração pública quanto para a própria UnB. Almeja-se que gestores e demais participantes sejam capazes de aplicar os conteúdos aprendidos em suas respectivas unidades, iniciando ou fortalecendo as etapas formais previstas no Guia de Gestão de Riscos da UnB.

Pretende-se, ainda, que o evento estimule o reforço das parcerias entre unidades acadêmicas e administrativas, favorecendo o diálogo contínuo, a troca de experiências e a disseminação de boas práticas.

Por fim, espera-se que a avaliação dos participantes seja positiva e sirva como base para a consolidação de novos projetos voltados à gestão de riscos na UnB, especialmente em unidades que ainda não têm experiência nesse tema, e para a realização de futuras edições do *workshop*, incorporando os *feedbacks* recebidos a fim de manter os aspectos positivos e aprimorar os pontos de melhoria.

3 BASE TEÓRICA UTILIZADA

A elaboração deste produto técnico-científico fundamenta-se em um conjunto de referenciais teóricos e normativos que sustentam a gestão de riscos, em especial no setor público e no contexto da UnB.

Entre as principais referências para as estruturas de gestão de riscos destaca-se a norma ISO 31000. Esse padrão internacional reúne conceitos e termos relacionados à gestão de riscos, além de estabelecer princípios e diretrizes para a sua implementação. A norma define risco como o efeito positivo, negativo ou ambos da incerteza sobre os objetivos institucionais. A gestão de riscos, portanto, configura-se como um processo estruturado de atividades que orienta e controla a organização no enfrentamento dessas incertezas (ISO, 2018).

No caso do COSO-ERM/GRC, o modelo apresenta a gestão de riscos de forma clara e com linguagem padronizada, reunindo princípios, conceitos fundamentais, técnicas e estruturas voltadas ao gerenciamento de riscos. Destaca-se também a relevância dos controles internos para assegurar a eficácia na gestão dos riscos corporativos. Sua representação mais

conhecida é a matriz tridimensional do “cubo do COSO”, que demonstra a correlação entre objetivos estratégicos, operacionais, de comunicação e de conformidade, os componentes do modelo e as diferentes unidades organizacionais, evidenciando que todos os elementos são aplicáveis de forma integrada à organização como um todo ou a cada unidade isoladamente (COSO, 2007).

Diferentemente da ISO 31000 e do COSO-ERM/GRC, que são modelos e estruturas voltados à gestão de riscos, com princípios, processos e diretrizes, o Modelo das Três Linhas configura-se como um referencial para a definição clara de papéis, responsabilidades e competências dentro das organizações. Ele estabelece que a primeira e a segunda linhas (gestores e áreas de controle) atuem alinhadas e cooperativas, enquanto a auditoria interna, como terceira linha, mantenha independência para avaliar e monitorar os processos. Todas essas linhas interagem com o corpo administrativo, composto pelos principais *stakeholders* e responsável por prestar contas, delegar, orientar e supervisionar, fortalecendo a governança e evitando sobreposições e conflitos (VIEIRA e BARRETO, 2019; MACIEL, BACCI e ASSI, 2022; IIA, 2020).

No cenário nacional, o avanço mais expressivo ocorreu com a publicação da IN nº 1/2016, a primeira a impor a todos os órgãos do Poder Executivo Federal a adoção de medidas e sistemas de gerenciamento de riscos. Essa norma definiu conceitos, determinou a implementação sistemática e estruturada da gestão de riscos, previu a criação de comitês de governança, riscos e controles e reforçou princípios de boa governança e controles internos. Ademais, relaciona-se à primeira linha do Modelo das Três Linhas ao atribuir a todos os agentes públicos a responsabilidade pelo gerenciamento de riscos (MIRANDA, 2021).

No mesmo sentido, destaca-se que o TCU, por meio do Guia de Avaliação de Maturidade da Gestão de Riscos, orienta e avalia o grau de institucionalização dessas práticas nos órgãos e entidades da administração pública com base em quatro dimensões: ambiente, que abrange o contexto organizacional, a cultura, a liderança e as políticas institucionais; processos, que contempla as etapas formais do gerenciamento e sua integração ao planejamento; parcerias, que avalia a articulação com as partes interessadas internas e externas e a cooperação interinstitucional; e resultados, que mensura os efeitos da gestão de riscos sobre a governança, a transparência, a eficiência e o alcance dos objetivos organizacionais (TCU, 2018).

No contexto da UnB, a Resolução do CAD nº 4/2019 instituiu a Política de Gestão de Riscos da Universidade de Brasília, atendendo à necessidade de sistematizar as práticas de

gestão de riscos como um processo institucional contínuo e interativo, voltado a orientar e controlar eventos que possam comprometer o alcance dos objetivos institucionais. Essa resolução também definiu princípios, objetivos, diretrizes, controles internos e competências, além de criar o CGRCI (UnB, 2019).

Por sua vez, o Guia de Gestão de Riscos da UnB identifica e avalia os riscos institucionais e apresenta uma metodologia eficaz para mitigá-los, favorecendo o alcance das metas organizacionais. O guia demonstra compatibilidade com o Modelo das Três Linhas, no qual a primeira linha é operacionalizada pelos gestores responsáveis pelos macroprocessos e processos de apoio, atuando na execução dos controles internos; a segunda linha é formada pelo CGRCI e pelo DPO, com funções de apoio, conformidade e supervisão; e a terceira linha é exercida pela Auditoria Interna (UNB 2, 2019).

4 RELEVÂNCIA DO PRODUTO

O *workshop* proposto visa responder às lacunas identificadas nos artigos desta dissertação, atendendo às necessidades de treinamento e capacitação sobre a temática e aprimorando a comunicação institucional referente ao tema. Busca, ainda, promover uma cultura de gestão de riscos internalizada em toda a Universidade de Brasília, desde a alta administração até as áreas-fim.

4.1.COMPLEXIDADE E ADERÊNCIA

O *workshop* apresenta complexidade moderada por exigir articulação com unidades parceiras, compatibilização de agendas e definição de datas adequadas ao cenário universitário e ao público-alvo. Soma-se a isso o desafio de motivar gestores, considerando suas rotinas acadêmicas, e a necessidade de palestrantes e mediadores com domínio de um tema ainda pouco explorado na instituição, o que pode gerar questionamentos e divergências. Também é preciso planejar a utilização de recursos materiais e financeiros. Apesar desses fatores, o *workshop* mantém alta aderência às necessidades institucionais da UnB, dialogando com as lacunas identificadas nesta dissertação e integrando conceitos e metodologias previstos na Resolução CAD nº 04/2019 e no Guia de Gestão de Riscos da UnB para consolidar a cultura de riscos nas unidades acadêmicas.

4.2 POTENCIAL INOVADOR

O *workshop* é inovador por oferecer, pela primeira vez na UnB, uma capacitação sistematizada em gestão de riscos voltada às unidades acadêmicas, com ênfase nas áreas-fim. O evento combina metodologias ativas como estudos de caso, dinâmicas e elaboração de planos de ação, juntamente com a apresentação dos marcos normativos e dos resultados da pesquisa *survey*, proporcionando um processo formativo contextualizado, participativo e alinhado às necessidades institucionais.

4.3 APLICABILIDADE

O produto demonstra ampla aplicabilidade no contexto universitário ao capacitar gestores e servidores para implementar as etapas formais da gestão de riscos previstas no Guia da UnB. Além disso, sua concepção permite que seja utilizado como instrumento de capacitação em outros órgãos e entidades da administração pública, pois a estrutura do *workshop* pode ser moldada conforme as necessidades específicas de cada instituição e reproduzida em diferentes contextos, favorecendo a disseminação das boas práticas de gestão de riscos.

4.4 IMPACTO POTENCIAL

Espera-se que o *workshop* fortaleça a cultura de gestão de riscos na UnB, aumentando maturidade institucional, transparência e eficiência. O evento deve integrar gestores, servidores e alta administração, estimulando diálogo, compartilhamento de boas práticas e soluções conjuntas. Com isso, a Universidade ganha ao propagar e consolidar a gestão de riscos, acelerando o cumprimento de metas institucionais sobre o tema, já que os relatórios internos apontam ainda poucas unidades com riscos mapeados anualmente.

A academia se beneficia ao gerar dados e evidências para pesquisas e novos projetos na área, enquanto a sociedade é favorecida por uma gestão de riscos mais madura e disseminada, que promove melhor uso dos recursos públicos, maior qualidade dos serviços prestados e maior capacidade da UnB em atingir seus objetivos estratégicos.

5. DOCUMENTOS COMPROBATÓRIOS E EVIDÊNCIAS

A elaboração deste produto técnico-científico baseia-se em um conjunto de documentos e evidências que justificam sua relevância e necessidade no contexto da UnB. Destacam-se a IN nº 1/2016, a Resolução CAD nº 04/2019 e o Guia de Gestão de Riscos da UnB, que estabelecem diretrizes e processos formais para a gestão de riscos e reforçam a obrigatoriedade de sua aplicação sistemática nas unidades acadêmicas.

Relatórios recentes da Universidade, como o PDI 2023-2028 e o RG 2024, mostram que ainda há um número reduzido de unidades com riscos mapeados anualmente, evidenciando a necessidade de acelerar a implantação das etapas formais da gestão de riscos. Além disso, referências teóricas internacionais, como a norma ISO 31000, o modelo COSO-ERM/GRC e o Modelo das Três Linhas, fundamentam os princípios, conceitos e papéis que embasam o *workshop* proposto.

O primeiro artigo desta dissertação, resultado de uma revisão sistemática da literatura, evidenciou que a gestão de riscos é benéfica para as organizações públicas e contribui para a melhoria da governança, da transparência e do uso eficiente dos recursos. No entanto, os estudos analisados indicaram a ausência de uma cultura institucional consolidada e a carência de ações de treinamento e capacitação que permitam a efetiva implementação dessas práticas nas áreas-fim das instituições.

O segundo artigo, baseado em uma pesquisa *survey* realizada com gestores acadêmicos da UnB, reforçou a importância da gestão de riscos no contexto universitário, mas revelou que, além da ausência de programas de capacitação sobre o tema, a comunicação ainda não é efetiva e a integração entre as unidades permanece insuficiente. Esses resultados mostram a necessidade de um esforço coordenado para promover treinamento, melhorar a comunicação institucional e aproximar os diferentes atores envolvidos, a fim de fortalecer a cultura de riscos e elevar a maturidade institucional.

Essas evidências sustentam a proposição do *workshop* como instrumento capaz de suprir as lacunas identificadas, alinhando a formação e a sensibilização de gestores e servidores às exigências normativas, ao contexto institucional da Universidade de Brasília e às melhores práticas nacionais e internacionais de gestão de riscos.

6. CONCLUSÕES

A elaboração e execução deste produto técnico-científico resultaram em uma proposta de *workshop* voltado à gestão de riscos na UnB, fundamentado em referenciais normativos e evidências empíricas obtidas nesta dissertação. A iniciativa responde diretamente às lacunas identificadas tanto na revisão sistemática quanto na pesquisa com gestores acadêmicos, ao propor uma ação prática e contextualizada para sensibilizar e capacitar os atores institucionais sobre o tema. O *workshop* configura-se, como um instrumento estratégico para consolidar a cultura de riscos nas unidades acadêmicas e promover maior integração entre gestores, servidores e instâncias administrativas.

Espera-se que o desenvolvimento desta proposta contribua para acelerar a implementação das etapas formais de gestão de riscos na Universidade, elevando a maturidade institucional. Além disso, o produto oferece base para futuros estudos e projetos na área, fortalecendo a produção científica e ampliando o conhecimento disponível sobre o tema no contexto universitário. A sociedade também se beneficia com os resultados, uma vez que uma gestão de riscos bem estruturada e disseminada promove melhor utilização dos recursos públicos, maior confiabilidade dos serviços prestados e maior capacidade da UnB em atingir seus objetivos estratégicos e cumprir seu papel social.

Por fim, recomenda-se que novas edições do *workshop* sejam realizadas periodicamente, incorporando os *feedbacks* dos participantes para aprimorar continuamente os conteúdos e métodos utilizados. A consolidação de uma agenda institucional de capacitação em gestão de riscos e a ampliação do diálogo entre as unidades podem fortalecer ainda mais o compromisso da Universidade de Brasília com a governança, a transparência e a excelência na prestação de serviços à comunidade acadêmica e à sociedade.

REFERÊNCIAS

ABNT. Associação Brasileira de Normas Técnicas. ABNT NBR ISO 31000:2018: **Gestão de Riscos: Diretrizes**. 2. ed. Rio de Janeiro: ABNT, 2018.

ANDRADE, F. C.; ROBERTO, J. C. A.; CUNHA, E. L.; LIMA, O. P.; ARAÚJO, P. C. D.; MADURO, M. R.; OLIVEIRA JÚNIOR, N. J. **Gestão de risco em acordo de cooperação**. Revista de Gestão e Secretariado, São Paulo, SP, v. 14, n. 5, p. 8635, 8646, 2023.

ARAÚJO, J. G. R.; CALLADO, A. L. C. **Concepção e implementação de práticas de gestão de riscos: uma análise em uma instituição federal de ensino superior brasileira**. Revista Contabilidade, Gestão e Governança, Brasília, DF, v. 25, n. esp., p. 308, 330, 2022.

ARAÚJO, A.; GOMES, A. M. **Gestão de riscos no setor público: desafios na adoção pelas universidades federais brasileiras**. Revista Contabilidade & Finanças, São Paulo, v. 32, p. 241, 254, 2021.

ÁVILA, M. D. G. **Gestão de riscos no setor público**. Revista Controle: Doutrinas e Artigos, Fortaleza, CE, v. 12, n. 2, p. 179, 198, 2014.

BAUER, V. C. T.; CRUZ, A. P. C.; LUNARDI, G. L.; PINTO, R. S. **Motivadores e inibidores da adesão à gestão de riscos em Instituições Federais de Ensino Superior**. Revista Gestão Universitária na América Latina – GUAL, Florianópolis, SC, v. 15, n. 2, p. 115, 138, 2022.

BRASIL. **Instrução Normativa Conjunta MP/CGU nº 1, de 10 de maio de 2016**. Dispõe sobre controles internos, gestão de riscos e governança no âmbito do Poder Executivo Federal. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil: seção 1, Brasília, DF, 11 maio 2016.

BRIZOLA, J.; FANTIN, N. **Revisão da literatura e revisão sistemática da literatura**. Revista de Educação do Vale do Arinos – RELVA, Juara, MT, v. 3, n. 2, 2016.

CAVALCANTI, A. C. F.; MARTENS, C. D. P. **Influências do gerenciamento de riscos na melhoria das aquisições públicas de um hospital da rede Sentinela**. Revista Eletrônica Gestão e Saúde, Brasília, DF, v. 6, n. 2, p. 67, 2015.

COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION (COSO). **Gerenciamento de riscos corporativos – estrutura integrada**.

Tradução: Instituto dos Auditores Internos do Brasil (AUDIBRA) e PricewaterhouseCoopers Governance, Risk and Compliance. Estados Unidos da América, 2007.

FARIA, A. O.; CARRARO, E. R.; OLIVEIRA, U. R.; SCHOCAIR, M. M.; AMARAL, M. G. **Gestão de riscos em contratos públicos de serviços envolvendo mão de obra**. RASI – Revista de Administração, Sociedade e Inovação, **Volta Redonda, RJ**, v. 10, n. 1, p. 59, 79, 2024.

FERNANDES, D. A. S.; CALAZANS, D. L. M. S.; NELSON, A. V. M.; ROCHA, F. A. F. **Mapeamento e análise de riscos em contratações de soluções de TI em uma instituição pública de ensino superior no Ceará**. Abakós, Belo Horizonte, MG, v. 12, n. 1, p. 88, 108, 2024.

FRASER, J.; SIMKINS, B. J. **Enterprise risk management: today's leading research and best practices for tomorrow's executives**. Hoboken: John Wiley & Sons, 2010.

GALVÃO, M. C. B.; RICARTE, I. L. M. **Revisão sistemática da literatura: conceituação, produção e publicação**. Logeion: Filosofia da Informação, Rio de Janeiro, RJ, v. 6, n. 1, p. 57, 73, 2019.

GIESTOSA, J. C.; SILVA, N. I. C.; NEVES, C. M. B.; SANTOS, M. M. C.; FERREIRA, M. M.; ANTUNES, R. H. K.; CEOLIN, A. C. **Metodologias de gestão de riscos em entes públicos brasileiros: uma análise bibliográfica**. Revista de Gestão e Secretariado, São Paulo, v. 14, n. 4, p. 5889, 5910, 2023.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2024.

GUIMARÃES, D. E. L.; SOARES, C. S.; GONZAGA, R. P. **Reflexos dos mecanismos de gestão de riscos da administração pública na gestão organizacional de terceirizadas e implicações na relação contratual**. Revista Gestão Organizacional, Chapecó, SC, v. 16, n. 1, p. 228, 247, 2023.

GUIMARÃES, D. E. L.; SOARES, C. S.; SANTOS, E. A. **Gestão de riscos trabalhistas e previdenciários nos contratos de terceirização do setor público: estudo de caso em uma autarquia federal**. Revista GeSec, São Paulo, SP, v. 12, n. 1, p. 356, 377, jan./abr. 2021.

HEINZ, G.; ALVES, E. B.; RORATTO, R.; DIAS, E. D. **Riscos orçamentários na administração universitária: um estudo de caso no setor público**. Avaliação: Revista da Avaliação da Educação Superior, Campinas, SP, v. 24, n. 3, p. 699, 721, 2019.

HUBBARD, D. W. **The failure of risk management: why it's broken and how to fix it.** Hoboken: John Wiley & Sons, 2009.

INSTITUTE OF INTERNAL AUDITORS (IIA). **Modelo das Três Linhas do IIA 2020: uma atualização das Três Linhas de Defesa.** Lake Mary, Florida, EUA: The Institute of Internal Auditors, 2020.

JÚNIOR, V. H. K. **Gestão de riscos no setor público brasileiro: uma nova lógica de *accountability*?** Revista de Contabilidade e Organizações, Ribeirão Preto, SP, v. 14, p. e163964, 2020.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Metodologia científica.** 7. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

LORENZI JÚNIOR, D.; PILGER, A. H. **Gestão de riscos: um estudo multicase do processo de contratação de mão de obra terceirizada em uma instituição de ensino federal.** Revista Organizações em Contexto, São Bernardo do Campo, SP, v. 20, n. 40, p. 31, 53, 2024.

MACIEL, A. E.; BACCI, L.; ASSI, M. **Transformando as três linhas em geração de valor: como a gestão de riscos e o sistema de controles internos.** São Paulo, SP: Editora Saint Paul / Digitaliza Conteúdo, 2022.

MARTINS, R. A. **Guia para elaboração de monografia e TCC em engenharia de produção.** São Paulo: Atlas, 2013.

MIRANDA, R. F. A. **Implementando a gestão de riscos no setor público.** 2. ed. Belo Horizonte: Fórum, 2021.

NUNES, N. T. S.; MOTA, S. C.; CABRAL, A. C. A.; SANTOS, S. M. **A produção científica brasileira sobre gestão de riscos no setor público: uma análise bibliométrica.** Revista do Serviço Público – RSP, Brasília, DF, v. 71, n. 4, p. 887, 920, 2020.

OLIVEIRA, T.; MEDEIROS JUNIOR, J. V.; GURGEL, A. M.; SILVA, V. de A. **Adoção do Kanban na Gestão dos Riscos no Processo de Compras em uma Instituição Pública de Ensino Superior.** Contabilidade Gestão e Governança, Brasília-DF, v. 25, n. 1, p. 60–79, 2022.

OLIVEIRA, T.; SANTOS, P. L. B.; MEDEIROS JÚNIOR, J. V.; GURGEL, A. M.; SILVA, B. J. P. **Proposta de framework para o processo de gestão de riscos no setor público (PROGERIS).** Revista Gestão Universitária na América Latina – GUAL, Florianópolis, SC, v. 13, n. 2, p. 256, 277, 2020.

OLIVEIRA, V. G.; ABIB, G. **Risco na administração pública: uma revisão sistemática focada em uma agenda de pesquisas futuras.** Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, RJ, v. 57, p. e2022-0419, 2024.

ORTIGARA, L. M.; RAZZOLINI FILHO, E. **A decisão do gestor público baseada nos controles internos é eficiente? Gestão de risco como política pública.** Revista Tecnologia e Sociedade, Curitiba, PR, v. 16, n. 45, p. 284, 299, 2020.

ORTIGARA, L. M.; RAZZOLINI FILHO, E. **Gestão de risco: técnica de suporte à tomada de decisão do gestor público visando o desenvolvimento econômico e social.** Revista Brasileira de Planejamento e Desenvolvimento, Curitiba, PR, v. 11, n. 4, p. 1077, 1112, 2022.

ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO (OCDE). **Modernizando a avaliação dos riscos para a integridade no Brasil: rumo a uma abordagem comportamental e orientada por dados.** Paris: OECD Publishing, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.1787/61d7fc60-pt>. Acesso em: 7 out. 2025.

PAGE, M. J. *et al.* **Declaração PRISMA 2020: diretriz atualizada para relatar revisões sistemáticas.** Epidemiologia e Serviços de Saúde, Brasília, DF, v. 31, n. 2, p. e2022107, 2022.

RAMOS, V. G. S.; LIMA, J. A. L.; ANDRADE, R. C. D.; VASCONCELOS, G. **Uma proposta de utilização de gestão de risco para o planejamento acadêmico de uma universidade pública.** Revista de Gestão e Projetos, São Paulo, SP, v. 10, n. 1, p. 81, 91, 2019.

ROSA, G. M.; TOLEDO, J. C. **Gestão de riscos e a norma ISO 31000: importância e impasses rumo a um consenso.** Revista de Gestão e Projetos, São Paulo, SP, v. 7, n. 1, p. 1, 14, 2016.

SAMPAIO, R. F.; MANCINI, M. C. **Estudos de revisão sistemática: um guia para síntese criteriosa da evidência científica.** Brazilian Journal of Physical Therapy, São Carlos, SP, v. 11, n. 1, p. 83, 89, 2007.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, M. P. B. **Metodologia de pesquisa.** 5. ed. Porto Alegre: Penso, 2013.

SANTOS, A. L. T.; REIS, A. C. **Tendências teóricas do gerenciamento de riscos em compras públicas sustentáveis: uma análise bibliométrica a partir das bases Scopus e Web of Science.** Revista de Gestão Social e Ambiental, São Paulo, SP, v. 15, p. 1, 18, 2021.

SANTOS, F. F.; PINTO, A. R. S.; GOMES, L. M. A.; SILVA, R. L.; DAMIANI, J. H. S. **Identificação de riscos em compras do setor público: um estudo de caso.** Revista de Gestão e Projetos, São Paulo, SP, v. 2, n. 1, p. 69, 87, 2011.

SANTOS, T. J. **Gestão de riscos e a norma ISO 31000: uma abordagem literária.** Management Journal, Recife, PE, v. 3, n. 1, p. 1, 14, 2021.

SILVA, A.; DUTRA, A. **Gestão de riscos no setor público: revisão da literatura internacional.** Revista Brasileira de Administração Científica, Aracaju, v. 12, n. 3, p. 158, 172, 2021.

SILVA, D. E. L. S.; ARAÚJO, S. L. E.; CAMPELLO, L. O. S. **Gestão de riscos: o método do COSO aplicado à gestão de uma unidade de informação.** Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação, Campinas, SP, v. 18, p. e020021, 2020.

SILVA, D. A.; SILVA, J. A.; ALVES, G. D. F.; SANTOS, C. D. D. **Gestão de riscos no setor público: revisão bibliométrica e proposta de agenda de pesquisa.** Revista do Serviço Público – RSP, Brasília, DF, v. 72, n. 4, p. 824, 854, 2021.

SOUSA, M. R. B. D. **Gestão de riscos nas universidades federais brasileiras.** 2018. 303 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Universitária). Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Sócio Econômico, Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária, Florianópolis, 2018.

SOUZA, F. S. R. N.; BRAGA, M. V. A.; CUNHA, A. S. M.; SALES, P. D. B. **Incorporação de modelos internacionais de gerenciamento de riscos na normativa federal.** Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, RJ, v. 54, p. 59, 78, 2019.

SILVA JÚNIOR, G. L.; ROBERTO, J. C. A.; CUNHA, E. L.; LIMA, O. P.; ARAÚJO, P. C. D.; MADURO, M. R.; OLIVEIRA JÚNIOR, N. J. **Gestão de risco no setor público.** Revista de Gestão e Secretariado, São Paulo, SP, v. 14, n. 6, p. 9232, 9245, 2023.

SILVA, L. C.; MACHADO, D. P.; QUINTANA, A. C. **Índice de risco fiscal municipal (IRFM): um instrumento para gestão de riscos em governos locais.** *Research, Society and Development, Vargem Grande Paulista*, SP, v. 11, n. 8, p. e32011831003, 2022.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO (TCU). **Roteiro de avaliação de maturidade da gestão de riscos.** Brasília: TCU, 2018.

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA (UnB 2). **Guia de Gestão de Riscos UnB.** Brasília, DF: DPO/UnB, 2019.

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA (UnB). **Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) 2018–2022**. Brasília: UnB, 2018.

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA (UnB). **Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) 2023–2028**. Brasília: UnB, 2023.

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA (UnB). **Política de Gestão de Riscos da Universidade de Brasília**. Brasília: UnB, 2019.


UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA (UnB). **Relatório de Gestão 2024**. Brasília: UnB, 2025.

VERGARA, S. C. **Projetos de pesquisa em administração**. 13. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

VIEIRA, J. B.; BARRETO, R. T. S. **Governança, gestão de riscos e integridade**. Brasília: ENAP, 2019.

VITARELLI, M. M.; FURLAN, L. M.; DEMETRIO, D. W.; DALMAU, M. B. L.; TOSTA, K. C. T. **A relação dos modelos teóricos da administração pública e as competências socioemocionais: um estudo de caso no comitê local de gestão de riscos do Instituto Federal Catarinense – Campus Camboriú**. Revista Gestão Universitária na América Latina – GUAL, Florianópolis, SC, v. 14, n. 2, p. 162, 184, 2021.

APÊNDICE A – FORMULÁRIO – GESTÃO DE RISCOS

 <div style="display: inline-block; vertical-align: middle;"> Programa de Pós-graduação em Governança e Inovação em Políticas Públicas <small>Faculdade de Administração, Contabilidade, Economia e Gestão de Políticas Públicas - FACE</small> </div>	
PESQUISA SOBRE GESTÃO DE RISCOS	
<p>Olá!</p> <p>Me chamo Maicon Nunes do Couto Assunção. Sou estudante do curso de mestrado profissional do Programa de Pós-Graduação em Governança e Inovação em Políticas Públicas (PPG-GIPP) da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas (FACE), sob a orientação da Profª Drª Ludmila de Melo Souza.</p> <p>Este estudo é parte integrante para a conclusão do curso mencionado.</p> <p>A pesquisa versa sobre gestão de riscos no âmbito da Universidade de Brasília. O objetivo deste estudo é levantar informações sobre a percepção dos gestores, no que se refere à gestão de riscos, na UnB. Assim sendo, sua contribuição será fundamental para aprofundar no conhecimento sobre o objeto deste estudo.</p> <p>Cabe destacar, também, que a presente pesquisa não aborda questões bioéticas dos participantes, possuindo apenas o objetivo de levantar informações de prática profissional, na qual serão tratadas com sigilo e atenção garantido o anonimato do participante, estando, assim, em conformidade com as Resoluções nº. 466 e 510 do Conselho Nacional de Saúde.</p> <p>Todas as questões são objetivas, com tempo aproximado para preenchimento de 5 a 10 minutos.</p> <p>Agradeço pela participação e pela enorme contribuição que ajudará a concretizar a presente pesquisa.</p> <p><i>Maicon Nunes do Couto Assunção - maicon.assuncao@unb.br</i> <i>Ludmila de Melo Souza - ludmilamelos@unb.br</i></p> <p>Aceita participar?</p>	
A - PERFIL DO PARTICIPANTE	RESPOSTA
1. Gênero do Entrevistado: (1) Masculino; (2) Feminino; (3) Lgbtqiapn+	()
2. Qual a sua faixa etária? (1) 18 a 25 anos; (2) 25 a 35 anos; (3) 35 a 45 anos; (4) 45 a 55 anos; (5) 55 a 65 anos (6) Mais de 65 anos;	()
3. Qual o seu nível de escolaridade? (1) Médio/Técnico; (2) Superior; (3) Especialização; (4) Mestrado; (5) Doutorado;	()
4. Tempo de serviço na UnB? (1) Menos de 3 anos; (2) 3 a 9 anos; (3) 10 a 19 anos; (4) 20 a 29 anos (5) 30 a 39 anos; (6) Mais de 40 anos.	()
5. Situação do vínculo funcional? (1) Técnico administrativo; (2) Professor do Magistério Superior; (3) Servidor sem vínculo permanente (Ex.: Professor substituto, Professor visitante, Professor mais médico, Residência Multiprofissional, Cargo comissionado); (4) Servidor	()

de outros órgãos da UnB (Ex.: Cooperação PCCTAE, Exercício descentralizado de Carreira, Exercício provisório).	
6. Lotação de Exercício? (1) Darcy Ribeiro; (2) FCTE, 1; (3) FCTS, 2; (4) FUP 3;	()
7. Unidade acadêmica (sigla): Faculdade de Agronomia e Medicina Veterinária (FAV); Faculdade de Arquitetura e Urbanismo (FAU); Faculdade de Ciência da Informação (FCI); Faculdade de Ciências da Saúde (FS); Faculdade de Comunicação (FAC); Faculdade de Direito (FD); Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas (FACE); Faculdade de Educação (FE); Faculdade de Educação Física (FEF); Faculdade de Medicina (FM); Faculdade de Tecnologia (FT); Instituto de Artes (IdA); Instituto de Ciência Política (IPOL); Instituto de Ciências Biológicas (IB); Instituto de Ciências Exatas (IE); Instituto de Ciências Humanas (ICH); Instituto de Ciências Sociais (ICS); Instituto de Física (IF); Instituto de Geociências (IG); Instituto de Letras (IL); Instituto de Psicologia (IP); Instituto de Química (IQ); Instituto de Relações Internacionais (IREL).	()
B – PERCEPÇÃO SOBRE GESTÃO DE RISCOS	RESPOSTA
Instrução: As questões a seguir, são perguntas fechadas o qual você deverá atribuir pontos de 1 a 5 que indicam a intensidade da discordância ou concordância, respectivamente. Por exemplo, um "1" indica uma discordância total com a afirmação, enquanto um "5" indica uma concordância total .	
8. Considero-me familiarizado com o tema gestão de riscos?	()
9. Considero-me familiarizado com a resolução do CAD n.º 0004/2019 que institui a política de gestão de riscos no âmbito da Universidade de Brasília?	()
10. Considero que as decisões tomadas pela alta administração no que se refere a riscos são focadas na missão institucional, priorizando as áreas-fins da universidade, como ensino, pesquisa e extensão?	()
11. Na unidade em que estou inserido, são fornecidos recursos adequados e suficientes pela alta administração para a gestão de riscos, conforme o perfil de risco, a estrutura, o tamanho e a complexidade?	()
12. Tenho compreensão de onde se encontra o meu cargo, função e minhas responsabilidades, a exemplo do modelo das três linhas, na estrutura de gestão de riscos da instituição a que pertencço?	()
13. Tenho conhecimento de algum canal de comunicação para tratar de assuntos no que se refere à gestão de riscos?	()
14. Na unidade em que estou inserido, procura-se adotar uma cultura voltada a exercer práticas de gestão de riscos?	()
15. Os demais servidores e colaboradores da unidade em que estou inserido têm conhecimento das políticas institucionais voltadas à gestão de riscos?	()
16. Na unidade em que estou inserido, há servidores destinados a tratar de atividades relacionadas à gestão de riscos?	()

17. Já tive conhecimento da oferta de algum curso institucional promovido pela UnB voltado à capacitação em gestão de riscos?	()
18. Já participei de algum curso ou evento de capacitação institucional promovido pela UnB voltado à gestão de riscos?	()
19. Já participei de algum curso ou evento de capacitação externo voltado à gestão de riscos?	()
20. Os demais servidores e colaboradores de minha unidade já participaram de algum curso de capacitação promovido pela UnB voltado à gestão de riscos?	()
21. Os demais servidores e colaboradores de minha unidade já participaram de algum curso externo voltado à gestão de riscos?	()
22. Tenho conhecimento das etapas do processo dispostas no guia de gestão de riscos da UnB?	()
23. Na unidade em que estou inserido, já foram identificados formalmente os principais riscos que afetam o alcance dos objetivos da nossa área de atuação?	()
24. Na unidade em que estou inserido, já foram estabelecidas formalmente ações mitigadoras em resposta aos principais riscos identificados?	()
25. Na unidade em que estou inserido, é realizado de forma consistente o monitoramento de ações estabelecidas referentes aos principais riscos identificados?	()
26. Tenho conhecimento de alguma área da instituição que trata especificamente da política de gestão de riscos?	()
27. Recebi suporte de alguma outra área da instituição para tratar de política, metodologia e outras práticas voltadas à gestão de riscos?	()
28. Forneci suporte para alguma outra área da instituição a fim de tratar de política, metodologia e outras práticas voltadas à gestão de riscos?	()
29. No âmbito de políticas de gestão compartilhadas, já tratei de assuntos referentes à execução de práticas de gestão de riscos com outros órgãos ou entidades que tem objetivos organizacionais em comuns?	()
30. Considero que as práticas de gestão de riscos facilitam a execução e qualidade dos serviços prestados, melhoria dos processos e seus efeitos contribuem para uma boa governança e gestão?	()
31. Na unidade em que estou inserido, a implementação da gestão de riscos contribui para o alcance dos objetivos organizacionais e as finalidades essenciais da universidade em ensino, pesquisa e extensão?	()
32. Na unidade em que estou inserido, os servidores e demais colaboradores estão comprometidos em exercer as práticas de gestão de riscos estabelecidas pela gestão instituição?	()

APÊNDICE B – RESPOSTAS – PERFIL DO PARTICIPANTE

A – PERFIL DO PARTICIPANTE			
Pergunta	Respostas	Quantitativo	Total
1. Gênero do Entrevistado	(1) Masculino	43	58
	(2) Feminino	13	
	(3) LGBTQIA+	2	
2. Qual a sua faixa etária?	(1) 18 a 25 anos	-	58
	(2) 25 a 35 anos	-	
	(3) 35 a 45 anos	14	
	(4) 45 a 55 anos	20	
	(5) 55 a 65 anos	22	
	(6) Mais de 65 anos	2	
3. Qual o seu nível de escolaridade?	(1) Médio/Técno	-	58
	(2) Superior	-	
	(3) Especialização	-	
	(4) Mestrado	-	
	(5) Doutorado	58	
4. Tempo de serviço na UnB?	(1) Menos de 3 anos	2	58
	(2) 3 a 9 anos	6	
	(3) 10 a 19 anos	36	
	(4) 20 a 29 anos	9	
	(5) 30 a 39 anos	5	
	(6) Mais de 40 anos		
5. Situação do vínculo funcional?	(1) Técnico administrativo	-	58
	(2) Professor do Magistério Superior	58	
	(3) Servidor sem vínculo permanente	-	
	(4) Servidor de outros órgãos da UnB	-	
6. Lotação de Exercício?	(1) Darcy Ribeiro;	55	58
	(2) FCTE	1	
	(3) FCTS	1	
	(4) FUP	1	
	Faculdade de Arquitetura e Urbanismo (FAU);	4	
	Faculdade de Ciência da Informação (FCI);	1	
	Faculdade de Ciências da Saúde (FS)	4	
	Faculdade de Comunicação (FAC)	3	
	Faculdade de Direito (FD)	1	

	Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas (FACE)	2	
	Faculdade de Direito (FD)	1	
	Faculdade de Educação (FE)	3	
	Faculdade de Educação Física (FEF)	1	
	Faculdade de Medicina (FM)	1	
	Faculdade de Tecnologia (FT)	5	
	Faculdade de Ciências e Tecnologias em Saúde (FCTS)	1	
	Faculdade de Ciências e Tecnologias em Engenharia (FCTE)	1	
	Faculdade UnB Planaltina (FUP)	1	
	Instituto de Artes (IdA)	4	
	Instituto de Ciência Política (IPOL)	1	
	Instituto de Ciências Biológicas (IB)	7	
	Instituto de Ciências Exatas (IE)	2	
	Instituto de Ciências Humanas (ICH)	3	
	Instituto de Ciências Sociais (ICS)	1	
	Instituto de Física (IF)	-	
	Instituto de Geociências (IG);	2	
	Instituto de Letras (IL)	4	
	Instituto de Psicologia (IP)	3	
	Instituto de Química (IQ)	1	
	Instituto de Relações Internacionais (IREL)	1	

APÊNDICE C – RESPOSTAS – PERCEPÇÃO SOBRE GESTÃO DE RISCOS

B – PERCEPÇÃO SOBRE GESTÃO DE RISCOS						
Pergunta	Quantitativo de respostas					Total
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	
8. Considero-me familiarizado com o tema gestão de riscos?	9	5	25	15	4	58
9. Considero-me familiarizado com a resolução do CAD n.º 0004/2019 que institui a política de gestão de riscos no âmbito da Universidade de Brasília?	20	10	16	11	1	58
10. Considero que as decisões tomadas pela alta administração no que se refere a riscos são focadas na missão institucional, priorizando as áreas-fins da universidade, como ensino, pesquisa e extensão?	5	8	20	16	9	58
11. Na unidade em que estou inserido, são fornecidos recursos adequados e suficientes pela alta administração para a gestão de riscos, conforme o perfil de risco, a estrutura, o tamanho e a complexidade?	8	11	26	11	2	58
12. Tenho compreensão de onde se encontra o meu cargo, função e minhas responsabilidades, a exemplo do modelo das três linhas, na estrutura de gestão de riscos da instituição a que pertenço?	10	6	17	15	10	58
13. Tenho conhecimento de algum canal de comunicação para tratar de assuntos no que se refere à gestão de riscos?	20	7	14	11	6	58
14. Na unidade em que estou inserido, procura-se adotar uma cultura voltada a exercer práticas de gestão de riscos?	13	12	20	8	5	58
15. Os demais servidores e colaboradores da unidade em que estou inserido têm conhecimento das políticas institucionais voltadas à gestão de riscos?	14	15	24	3	2	58
16. Na unidade em que estou inserido, há servidores destinados a tratar de atividades relacionadas à gestão de riscos?	20	17	12	6	3	58
17. Já tive conhecimento da oferta de algum curso institucional promovido pela UnB voltado à capacitação em gestão de riscos?	30	9	9	5	5	58
18. Já participei de algum curso ou evento de capacitação institucional promovido pela UnB voltado à gestão de riscos?	50	5	2	-	1	58
19. Já participei de algum curso ou evento de capacitação externo voltado à gestão de riscos?	38	7	2	5	6	58
20. Os demais servidores e colaboradores de minha unidade já participaram de algum curso de	23	13	16	3	3	58

capacitação promovido pela UnB voltado à gestão de riscos?						
21. Os demais servidores e colaboradores de minha unidade já participaram de algum curso externo voltado à gestão de riscos?	22	16	19	1	-	58
22. Tenho conhecimento das etapas do processo dispostas no guia de gestão de riscos da UnB?	30	10	9	6	3	58
23. Na unidade em que estou inserido, já foram identificados formalmente os principais riscos que afetam o alcance dos objetivos da nossa área de atuação?	19	17	11	10	1	58
24. Na unidade em que estou inserido, já foram estabelecidas formalmente ações mitigadoras em resposta aos principais riscos identificados?	20	14	14	8	2	58
25. Na unidade em que estou inserido, é realizado de forma consistente o monitoramento de ações estabelecidas referentes aos principais riscos identificados?	21	16	15	3	3	58
26. Tenho conhecimento de alguma área da instituição que trata especificamente da política de gestão de riscos?	21	13	12	6	6	58
27. Recebi suporte de alguma outra área da instituição para tratar de política, metodologia e outras práticas voltadas à gestão de riscos?	33	13	6	4	2	58
28. Forneci suporte para alguma outra área da instituição a fim de tratar de política, metodologia e outras práticas voltadas à gestão de riscos?	30	14	10	4	-	58
29. No âmbito de políticas de gestão compartilhadas, já tratei de assuntos referentes à execução de práticas de gestão de riscos com outros órgãos ou entidades que tem objetivos organizacionais em comuns?	28	11	8	8	3	58
30. Considero que as práticas de gestão de riscos facilitam a execução e qualidade dos serviços prestados, melhoria dos processos e seus efeitos contribuem para uma boa governança e gestão?	2	2	16	9	29	58
31. Na unidade em que estou inserido, a implementação da gestão de riscos contribui para o alcance dos objetivos organizacionais e as finalidades essenciais da universidade em ensino, pesquisa e extensão?	12	10	19	6	11	58
32. Na unidade em que estou inserido, os servidores e demais colaboradores estão comprometidos em exercer as práticas de gestão de riscos estabelecidas pela gestão instituição?	13	11	24	7	3	58

APÊNDICE D – PRODUTO TÉCNICO TECNOLÓGICO



Universidade de Brasília

FACE | Programa de Pós-graduação em Governança e Inovação em Políticas Públicas

Workshop em Gestão de Riscos na Universidade de Brasília: Teoria, Práticas e Desafios Institucionais

Maicon Nunes do Couto Assunção



UnB



**conhecimento em movimento
sociedade em transformação**

Brasília, DF

2025



Universidade de Brasília

FACE | Programa de Pós-graduação em Governança e Inovação em Políticas Públicas

***Workshop* em Gestão de Riscos na Universidade de Brasília: Teoria, Práticas e Desafios Institucionais**

Maicon Nunes do Couto Assunção

Produto Técnico Tecnológico (PTT) de curso apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Governança e Inovação em Políticas Públicas (PPG-GIPP), da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Governança e Inovação em Políticas Públicas.

Orientador (a): Prof.^a Dra. Ludmila de Melo Souza

Brasília, DF
2025

1. Introdução

A gestão de riscos consolidou-se como uma ferramenta estratégica para o fortalecimento da governança e da transparência, contribuindo para a eficiência e a qualidade dos serviços prestados pelas instituições públicas (MIRANDA, 2021). Com a publicação da IN nº 1/2016, os órgãos do Poder Executivo Federal foram impulsionados a adotarem práticas sistemáticas de gestão de riscos, instituindo políticas próprias e comitês de governança, riscos e controles (BRASIL, 2016).

Na UnB, a gestão de riscos iniciou em 2014 e avançou com a Resolução CAD nº 04/2019, que instituiu a Política de Gestão de Riscos e o Comitê de Governança, Riscos, Controles e Integridade - CGRCI (UNB, 2018). Apesar dos avanços normativos, os estudos desenvolvidos na dissertação revelam fragilidades na implementação prática nas unidades acadêmicas, como baixa familiaridade dos gestores com os instrumentos institucionais, comunicação pouco efetiva e ausência de ações estruturadas de capacitação.

Diante desse cenário, este produto técnico tecnológico (PTT) propõe a realização de um *Workshop* para gestores e servidores da UnB, com caráter formativo, aplicado e participativo.

2. Descrição geral do produto

O produto consiste em um *workshop*, em formato presencial, com duração estimada de 8 horas, organizado em módulos interativos.

2.1 OBJETIVOS

- **Objetivo geral:**

Sensibilizar e capacitar gestores e servidores para a aplicação sistemática da gestão de riscos nas unidades acadêmicas da UnB.

- **Objetivos específicos:**

a) Apresentar conceitos, normativos e metodologias consolidadas, como a ISO 31000, o COSO-ERM, o Modelo das Três Linhas e IN nº 1/2016;

b) Apresentar a Resolução CAD nº 04/2019 e o Guia de Gestão de Riscos da UnB;

c) Promover debates, atividades práticas e análises de riscos voltadas às realidades das unidades acadêmicas;

d) Discutir os resultados da pesquisa *survey* realizada com gestores acadêmicos, destacando percepções, desafios e oportunidades de melhoria;

e) Estimular a integração entre gestores, servidores e alta administração;

f) Propor um roteiro prático para implementação das etapas formais de gestão de riscos nas unidades acadêmicas.

2. Descrição geral do produto

2.2 PÚBLICO -ALVO

- Em Na sua primeira edição, o *workshop* terá como público-alvo gestores acadêmicos (diretores, chefes de departamento e diretores de centros), coordenadores de curso e servidores técnico-administrativos das unidades acadêmicas que desempenhem funções de liderança, bem como demais interessados envolvidos em processos de governança e gestão de riscos.
- Público estimado: 35 participantes, sendo 26 vagas para cada unidade acadêmica da UnB e as nove vagas restantes reservadas a um segundo interessado por unidade, por ordem de inscrição, até o preenchimento total;

2.3 METODOLOGIA

O *workshop* será estruturado em módulos que utilizam uma abordagem conceitual, didática e interativa entre os participantes. As principais estratégias metodológicas incluem:

- Exposição didática de conceitos fundamentais e marcos normativos;
- Estudo de casos reais da UnB e de outras IFES e órgãos da Administração Pública;
- Dinâmicas de grupo para análise de riscos utilizando a ferramenta matriz de calor;
- Proposta de elaboração, pelos participantes, de planos de ação para mitigação dos riscos identificados.

2. Descrição geral do produto

2.4 EQUIPE TÉCNICA

Palestrante 1: “Conceitos, marcos normativos, modelos e estruturas de gestão de riscos”.

Nome completo

Vínculo empregatício

Currículo Lattes



Palestrante 2: “Estruturas institucionais de gestão de risco na UnB e apresentação do Guia de Gestão de riscos”.

Nome completo

Vínculo empregatício

Currículo Lattes

Equipe de apoio:

- Mediador, com notório saber sobre o tema;
- Membros do Comitê de Governança, Riscos, Controles e Integridade (CGRCI)
- Equipe da Coordenadoria de Apoio à Integridade e Gestão de Riscos (CAIGR).



2. Descrição geral do produto

2.5 PROGRAMAÇÃO

Horário	Atividade	Responsável
08h00	Acolhida e credenciamento	Equipe de apoio
08h30	Abertura e apresentação dos objetivos do <i>workshop</i>	Apresentadores
09h00	Módulo 1 – Conceitos, marcos normativos, modelos e estruturas de gestão de riscos.	Palestrante 1
09h45	Intervalo – <i>Coffee break</i>	Empresa contratada
10h15	Módulo 2 – Estruturas institucionais de gestão de risco na UnB e apresentação do Guia de Gestão de riscos	Palestrante 2
11h00	Breve intervalo	-
11h15	Debate – Tira-dúvidas	Mediador e Palestrantes
12h00	Almoço	-
13h30	Retorno e credenciamento dos participantes	Equipe de apoio
14h00	Módulo 3 – Dinâmica prática em equipe: identificação e avaliação de riscos nas unidades acadêmicas com matriz de calor	Mediador
15h00	Breve intervalo	-
15h15	Apresentação das atividades – Discussão	Mediador e participantes
16h00	Módulo 4 – Introdução à proposta de trabalho: plano de ação	Mediador e CAIGR
16h45	Conclusão: foto oficial, avaliação final e entrega dos certificados	Secom e CAIGR
17h00	Encerramento	-

3. Base teórica utilizada

O *workshop* fundamenta-se nas seguintes bases conceituais e normativas:

- **Artigo 1:**

“Gestão de Riscos na Administração Pública Brasileira: Uma revisão sistemática da literatura”

- **Artigo 2:**

“Gestão de Riscos na Universidade de Brasília: Práticas, Percepções e Desafios dos Gestores Acadêmicos”.

- **Estruturas internacionais, nacionais e da UnB:**

- a) ISO 31000:2018;
- b) COSO-ERM/GRC;
- c) Modelo das Três Linhas do IIA;
- d) Instrução Normativa Conjunta MP/CGU nº 1/2016;
- e) Gestão de Riscos: Avaliação da Maturidade - TCU;
- f) Resolução do Conselho de Administração nº 0004/2019 - UnB;
- g) Guia de Gestão de Riscos UnB

3. Base teórica utilizada

Para o melhor aproveitamento do evento, recomenda-se aos participantes a leitura prévia dos documentos a seguir:



Resolução do Conselho de Administração nº 0004/2019



Gestão de Riscos: Avaliação da Maturidade



Guia de Gestão de Riscos da UnB



Instrução Normativa Conjunta MP/CGU nº 1/2016

4. Relevância do produto

4.1 COMPLEXIDADE E ADERÊNCIA

O *workshop* apresenta complexidade moderada, pois envolve a coordenação entre diferentes unidades e a organização de um tema ainda pouco explorado na UnB. Apesar disso, mantém aderência às necessidades institucionais, ao integrar conceitos e metodologias previstos na Resolução CAD nº 04/2019 e no Guia de Gestão de Riscos, com o propósito de fortalecer a cultura de riscos na Universidade.

4.2 POTENCIAL INOVADOR

O *workshop* é inovador por promover a primeira capacitação sistematizada em gestão de riscos da UnB, voltada às unidades acadêmicas. A proposta integra metodologias ativas e marcos normativos, oferecendo um processo formativo participativo e alinhado às necessidades institucionais.

4.3 APLICABILIDADE

O *workshop* é aplicável ao contexto universitário e pode ser adaptado e reproduzido em outros órgãos da administração pública, contribuindo para a disseminação das boas práticas de gestão de riscos.

4.3 IMPACTO POTENCIAL

O *workshop*, primeiro da UnB dedicado à gestão de riscos, busca fortalecer a cultura institucional sobre o tema, promovendo integração entre gestores e servidores e contribuindo para o aprimoramento da governança e da eficiência na utilização dos recursos públicos.

5. Documentos comprobatórios e evidências

- Artigo 1: “Gestão de Riscos na Administração Pública Brasileira: Uma revisão sistemática da literatura”;
- Artigo 2: “Gestão de Riscos na Universidade de Brasília: Práticas, Percepções e Desafios dos Gestores Acadêmicos”;
- Instrumentos normativos: IN 1/2016, Resolução CAD nº 04/2019 e Guia de Gestão de Riscos da UnB.

6. Conclusões

Com a realização do *workshop*, espera-se que os participantes ampliem seus conhecimentos, habilidades e atitudes relacionadas à gestão de riscos, reconhecendo sua importância tanto para a administração pública quanto para a Universidade de Brasília. Pretende-se que gestores e servidores possam aplicar os conteúdos aprendidos em suas unidades, fortalecendo as etapas formais previstas no Guia de Gestão de Riscos da UnB e promovendo uma atuação mais integrada e estratégica.

Além disso, o evento busca incentivar a cooperação entre unidades acadêmicas e administrativas, favorecendo o diálogo, a troca de experiências e a disseminação de boas práticas. Espera-se que os resultados sirvam de base para novas ações e futuras edições do *workshop*, ampliando o alcance da cultura de riscos e contribuindo para o aperfeiçoamento contínuo da governança institucional.

Referências

ABNT. Associação Brasileira de Normas Técnicas. ABNT NBR ISO 31000:2018: Gestão de Riscos: Diretrizes. 2. ed. Rio de Janeiro: ABNT, 2018.

BRASIL. Instrução Normativa Conjunta MP/CGU nº 1, de 10 de maio de 2016. Dispõe sobre controles internos, gestão de riscos e governança no âmbito do Poder Executivo Federal. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil: seção 1, Brasília, DF, 11 maio 2016.

COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION (COSO). Gerenciamento de riscos corporativos – estrutura integrada. Tradução: Instituto dos Auditores Internos do Brasil (AUDIBRA) e PricewaterhouseCoopers Governance, Risk and Compliance. Estados Unidos da América, 2007.

MIRANDA, R. F. A. Implementando a gestão de riscos no setor público. 2. ed. Belo Horizonte: Fórum, 2021.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO (TCU). Roteiro de avaliação de maturidade da gestão de riscos. Brasília: TCU, 2018.

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA (UnB). Guia de Gestão de Riscos UnB. Brasília, DF: DPO/UnB, 2019.

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA (UnB). Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) 2018–2022. Brasília: UnB, 2018.

ANEXO A – POLÍTICA DE GESTÃO DE RISCOS DA UNB

29/03/2019

SEI/UnB - 3633705 - Resolução


Universidade de Brasília

 Boletim de Atos Oficiais da UnB em
25/03/2019

RESOLUÇÃO DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO Nº 0004/2019

Dispõe sobre Governança, Gestão de Riscos e Controles Internos no âmbito da Universidade de Brasília - UnB.

O CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO, no uso de suas atribuições, em sua 386ª Reunião, realizada em 21/3/2019, tendo em vista o que dispõe a Instrução Normativa Conjunta Nº 1, do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão e da Controladoria Geral da União, de 10 de maio de 2016, o Decreto Nº 9.203, de 22 de novembro de 2017, e considerando a importância da adoção de medidas para a sistematização de práticas relacionadas à gestão de riscos e o constante dos autos do processo nº 23106.070751/2016-86,

RESOLVE:

Art. 1º Instituir a política de gestão de riscos, no âmbito da Universidade de Brasília – UnB, com a finalidade de promover:

I – a sistematização da gestão de riscos como processo institucional contínuo e interativo, com foco no cumprimento da missão institucional;

II – o estabelecimento de níveis adequados de exposição a riscos, de forma a contribuir para a consecução dos objetivos institucionais;

III – a melhoria contínua dos processos de tomada de decisão, com o objetivo de assegurar o acesso tempestivo a informações quanto aos riscos aos quais a UnB está exposta;

IV – o alinhamento da gestão de riscos ao planejamento institucional.

Art. 2º Definir a gestão de riscos como o processo institucional contínuo e interativo, formulado para orientar e controlar eventos que possam afetar o cumprimento dos objetivos institucionais, para fins do disposto nesta política.

Art. 3º Instituir o Comitê de Governança, Riscos, Controles e Integridade com caráter deliberativo na formulação e implementação de políticas, estratégias e planos de ação voltados para a governança, gestão de riscos, controles internos e integridade e na promoção da avaliação, do direcionamento e do monitoramento.

CAPÍTULO I

DAS DISPOSIÇÕES GERAIS

SEÇÃO I

DAS PREMISSAS E OBJETIVOS

Art. 4º A política de gestão de riscos da UnB tem como premissas o alinhamento às estratégias institucionais, a sistematização, o comprometimento dos gestores e servidores e a integração aos processos organizacionais para a tomada de decisões.

Art. 5º São objetivos da política de gestão de riscos da UnB estabelecer os conceitos, as diretrizes, as atribuições e as responsabilidades do processo de gestão de riscos, bem como orientar a identificação, a análise, a avaliação, o tratamento, o monitoramento e a comunicação dos riscos institucionais.

SEÇÃO II

DOS CONCEITOS

Art. 6º Para fins desta política, os conceitos estão descritos no Anexo 01 (3153614) desta Resolução.

CAPÍTULO II

DA GESTÃO DE RISCOS

SEÇÃO I

DOS PRINCÍPIOS DA GESTÃO DE RISCOS

Art. 7º. A gestão de riscos da UnB fundamenta-se nos seguintes princípios:

I – subordinação ao interesse público, sendo realizada de forma sistemática, estruturada e oportuna;

II – estabelecimento de níveis adequados de exposição a riscos;

III – estabelecimento de procedimentos de controle interno proporcionais ao risco, observada a relação custo-benefício e o objetivo de agregar valor à instituição;

IV – utilização de mapeamento de riscos para apoio à tomada de decisão e à elaboração de planejamento institucional;

V – utilização da gestão de riscos para apoio à melhoria contínua dos processos organizacionais.

Parágrafo Único. A gestão de riscos da UnB deve ser adequada ao contexto interno da instituição – considerando sua missão, visão e valores institucionais definidos no Plano de Desenvolvimento Institucional, e ao contexto externo no qual a universidade esteja inserida.

SEÇÃO II

DOS OBJETIVOS DA GESTÃO DE RISCOS

Art. 8º. São objetivos da gestão de riscos da UnB:

I – assegurar que o responsável pela tomada de decisão, em todos os níveis, tenha acesso tempestivo a informações suficientes quanto aos riscos aos quais está exposta a instituição, inclusive para determinar questões relativas à delegação, se for o caso;

II – reduzir os riscos a níveis aceitáveis, aumentando a probabilidade de alcance dos objetivos institucionais;

III – agregar valor à instituição por meio da melhoria dos processos de tomada de decisão e do tratamento adequado dos riscos e dos impactos negativos decorrentes de sua materialização.

SEÇÃO III

DIRETRIZES DA POLÍTICA DE GESTÃO DE RISCOS

Art. 9º São diretrizes para a gestão de riscos da UnB:

I – a gestão de riscos deve ser dinâmica e formalizada por meio de metodologias, normas, manuais e procedimentos, de maneira a se integrar ao planejamento estratégico, aos processos e às políticas da instituição;

II – as metodologias e ferramentas implementadas para identificar, avaliar, tratar e monitorar riscos devem possibilitar a obtenção de informações tempestivas ao processo decisório, com vistas ao alcance dos objetivos institucionais;

III – as instâncias responsáveis pelo acompanhamento e monitoramento da gestão de riscos devem atuar de forma integrada, objetivando o estabelecimento de um ambiente de controle e de gestão de riscos que respeite os valores, interesses e expectativas da instituição, tendo o cidadão e a sociedade como principais vetores;

IV – a mensuração do desempenho da gestão de riscos deve ser realizada mediante a aferição de indicadores e a realização de avaliações contínuas e independentes;

V – a capacitação dos agentes públicos da Universidade em gestão de riscos deve ser desenvolvida de forma continuada, mediante soluções educacionais, em todos os níveis;

VI – o processo de gestão de riscos norteará o desenvolvimento e a implementação de atividades de controle da gestão, de forma a contribuir para identificação e avaliação de vulnerabilidades que impactam os objetivos institucionais.

CAPÍTULO III

DOS CONTROLES INTERNOS DA GESTÃO

Art. 10. Os controles internos de gestão constituem-se na primeira linha de defesa, visando ao alcance dos objetivos institucionais (Anexo 02) (3153634).

Art. 11. Os controles internos são operados por todos os responsáveis pela condução de atividades e tarefas, no âmbito dos macroprocessos finalísticos e de apoio.

§1º A definição e a operacionalização dos controles internos consideram os riscos que se pretende mitigar. Assim, devem ser posicionados os controles internos mais adequados para mitigar os riscos ou o seu impacto sobre os objetivos institucionais.

Art. 12. Os controles internos da gestão devem ser efetivos e consoantes à natureza, à complexidade e ao risco das operações realizadas.

Art. 13. A administração superior deve fomentar os procedimentos efetivos de implementação de controles internos da gestão.

Art. 14. Os controles internos da gestão devem integrar as atividades, planos, ações, políticas, sistemas, recursos e esforços de todas as unidades da UnB, sendo projetados para fornecer segurança razoável de que a instituição atingirá seus objetivos e missão.

Art. 15. Os controles internos da gestão devem ser implementados como um processo contínuo e sistemático.

Art. 16. Os controles internos da gestão tratados neste capítulo não devem ser confundidos com as atividades do Sistema de Controle Interno, relacionadas no art. 74 da CF 1988, nem com as atribuições da Auditoria Interna.

CAPÍTULO IV

DAS COMPETÊNCIAS E RESPONSABILIDADES

Art. 17. Os riscos e controles internos devem ser geridos de forma integrada, objetivando o estabelecimento de um ambiente de controle e gestão de riscos que respeite os valores, interesses e expectativas da comunidade universitária, tendo o cidadão e a sociedade como principais interessados.

Art. 18. Compete ao Comitê de Governança, Riscos, Controles e Integridade:

I – definir a política de governança, gestão de riscos, controles internos e integridade da gestão no âmbito da UnB;

II – promover práticas, princípios de conduta e padrões de comportamentos compatíveis com a política de governança, gestão de riscos, controles e integridade da UnB;

III – institucionalizar estruturas adequadas de governança, gestão de riscos, controles internos e integridade;

IV – promover o desenvolvimento contínuo dos agentes públicos que integram a UnB e incentivar a adoção de boas práticas de governança, gestão de riscos, controles internos e integridade;

V – garantir a adoção de regulamentações, de leis, dos códigos, das normas e dos padrões, com vistas à condução das políticas e à prestação de serviços de interesse público pela UnB;

VI – promover a integração dos agentes responsáveis pela governança, gestão de riscos, controles internos e integridade na UnB;

VII – promover a adoção de práticas que institucionalizem a responsabilidade dos agentes públicos da UnB na prestação de contas, na transparência e na efetividade das informações;

VIII – aprovar política, diretrizes, metodologias e mecanismos para a comunicação e institucionalização da gestão de riscos, controles internos e integridade na UnB;

IX – supervisionar o mapeamento e a avaliação dos riscos-chave que possam comprometer a prestação de serviços de interesse público;

X – supervisionar a institucionalização da gestão de riscos e dos controles internos, oferecendo suporte necessário para a sua efetiva implementação na UnB;

29/03/2019

SEI/UnB - 3633705 - Resolução

XI – estabelecer limites de exposição a riscos globais da UnB, bem como os limites de alçada ao nível de unidades acadêmicas e administrativas;

XII – aprovar e supervisionar o método de priorização de temas e macroprocessos para gerenciamento de riscos e implementação dos controles internos da gestão e integridade da UnB;

XIII – emitir recomendações para o aprimoramento da governança, da gestão de riscos, controles internos e integridade;

XIV – monitorar a implementação das recomendações e orientações deliberadas pelo Comitê.

Art. 19. Cada risco mapeado e avaliado deve estar associado a um agente responsável formalmente identificado.

§ 1º O agente responsável pelo gerenciamento de determinado risco deve ser o gestor com alçada suficiente para orientar e acompanhar as ações de mapeamento, avaliação e mitigação do risco.

§ 2º São responsabilidades do gestor de risco:

I – assegurar que o risco seja gerenciado de acordo com a política de gestão de riscos da instituição;

II – monitorar o risco ao longo do tempo, de modo a garantir que as respostas adotadas resultem na manutenção do risco em níveis adequados, de acordo com a política de gestão de riscos; e

III – garantir que as informações adequadas sobre o risco estejam disponíveis em todos os níveis da instituição.

Art. 20. O Comitê de Governança, Riscos, Controles e Integridade tem caráter deliberativo na formulação e implementação de políticas, estratégias e planos de ação voltados para a governança, gestão de riscos, controles internos e integridade e na promoção da avaliação, do direcionamento e do monitoramento.

Art. 21. O Decanato de Planejamento, Orçamento e Avaliação Institucional é a unidade responsável pela coordenação da estruturação, implementação da metodologia específica para gestão de riscos, controles internos e integridade, consolidação da matriz institucional de riscos e o respectivo monitoramento.

CAPÍTULO V

DA COMPOSIÇÃO DO COMITÊ

Art. 22. O Comitê de Governança, Riscos, Controles e Integridade será composto pelos seguintes membros:

I – Reitora;

II – Decana de Planejamento, Orçamento e Avaliação Institucional (DPO);

III – Decana de Administração (DAF);

IV – Decano de Gestão de Pessoas (DGP);

V – um(a) diretor(a) de órgão auxiliar ou órgão complementar da UnB, indicado pela Reitora;

VI – dois diretores de unidades acadêmicas, de diferentes *campi*, indicados pelo Conselho de Administração (CAD);

VII – dois técnicos-administrativos indicados pelo Conselho de Administração (CAD).

29/03/2019

SEI/UnB - 3633705 - Resolução

§ 1º O comitê deverá seguir os princípios que regem o funcionamento dos órgãos colegiados da UnB.

§ 2º Os membros relacionados nos incisos I, II, III e IV e V, nas suas ausências, deverão ser representados pelos seus substitutos.

§ 3º Os membros relacionados nos incisos VI e VII deverão ser substituídos, nas suas ausências, pelos respectivos suplentes indicados pelo CAD.

CAPÍTULO VI

DAS DISPOSIÇÕES FINAIS

Art. 23. A gestão de riscos será operacionalizada conforme metodologia de implantação definida pelo comitê de governança, riscos, controles e integridade.

Art. 24. Os casos omissos ou excepcionais serão analisados pelo CAD.

Art. 25. Esta Resolução entra em vigor na data de sua publicação.

Brasília, 21 de março de 2019.

Márcia Abrahão Moura
Presidente

ANEXO 01

CONCEITOS

I – governança no setor público: compreende essencialmente os mecanismos de liderança, estratégia e controle colocados em prática para avaliar, direcionar e monitorar a atuação da gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade;

II – apetite a risco: nível de risco que uma organização está disposta a aceitar;

III – controles internos da gestão: conjunto de regras, procedimentos, diretrizes, protocolos, rotinas de sistemas informatizados, conferências e trâmites de documentos e informações, entre outros, operacionalizados de forma integrada pela administração superior e pelo corpo de

servidores das organizações, destinados a enfrentar os riscos e fornecer segurança razoável para o alcance dos objetivos gerais da instituição;

IV – componentes dos controles internos da gestão: o ambiente de controle interno da entidade, a avaliação de risco, as atividades de controles internos, a informação e comunicação e o monitoramento;

V – gestão da Integridade: conjunto de medidas de prevenção de possíveis desvios na entrega dos resultados esperados pela sociedade;

VI – risco: possibilidade de ocorrência de um evento que possa ter impacto no cumprimento dos objetivos organizacionais. O risco é medido em termos de impacto e de probabilidade;

VII – riscos externos: são os riscos associados ao ambiente onde a organização opera. Em geral, a organização não tem controle direto sobre estes eventos, mas mesmo assim, ações podem ser tomadas quando necessário.

VIII – riscos internos: são os riscos associados à própria estrutura da organização, seus processos, governança, quadro de pessoal, recursos ou ambiente de tecnologia.

IX – política de gestão de riscos: declaração das intenções e diretrizes gerais de uma organização relacionadas à gestão de riscos;

X – mensuração de risco: significa estimar a importância de um risco e calcular a probabilidade e o impacto de sua ocorrência;

XI – gerenciamento de riscos: processo para identificar, avaliar, administrar e controlar potenciais eventos ou situações, para fornecer razoável certeza quanto ao alcance dos objetivos da organização;

XII – subprocessos: definem conjuntos de atividades, estruturadas para que sejam atingidos;

XIII – atividade: é caracterizada pelos seguintes elementos: nome, descrição, diagrama de fluxo de tarefas, tarefas e respectivos responsáveis; condição para ser realizada; informações utilizadas; informações produzidas; condição para ser finalizada; *templates* e exemplos.

XIV – representantes da alta administração: responsáveis por buscar prover os recursos necessários à gestão de riscos; identificar os papéis e as responsabilidades; iniciar as atividades de gestão de riscos e aprovar os pontos importantes relativos à gestão de riscos.

XV – gestores de riscos: responsáveis por executar as atividades de gestão de riscos e coordenar esforços para identificar e estimar riscos, bem como propor melhorias necessárias para o tratamento dos riscos, além de comunicar os resultados de análises a todos os interessados.

XVI – responsáveis por unidades (ou responsáveis técnicos): responsáveis pelas áreas da organização nas quais a metodologia de gestão de riscos será implementada, ou que devem prover informações para a gestão de riscos. Têm o papel de coletar as informações necessárias à identificação e a estimação de riscos, e realizar melhorias necessárias quando as análises indicarem esta necessidade.

ANEXO 02

CAMADAS DE DEFESA

• 1ª Linha de Defesa: Gestão Operacional

Como primeira linha de defesa, os gerentes operacionais gerenciam os riscos e têm propriedade sobre eles. Eles também são os responsáveis por implementar as ações corretivas para resolver deficiências em processos e controles.

Sendo assim, a gerência operacional é responsável por manter controles internos eficazes e por conduzir procedimentos de riscos e controle diariamente. Faz parte de suas atribuições: identificar, avaliar, controlar e mitigar os riscos, guiando o desenvolvimento e a implementação de políticas e procedimentos internos para garantir que as atividades estejam de acordo com as metas e objetivos.

Por meio de uma estrutura de responsabilidades em cascata, os gerentes do nível médio desenvolvem e implementam procedimentos detalhados que servem como controles e supervisionam a execução, por parte de seus funcionários, desses procedimentos.

• 2ª Linha de Defesa: Funções de gerenciamento de riscos e conformidade

As funções específicas variam entre organizações e indústrias, mas, quando se trata das funções típicas, temos três importantes características (ou atividades):

a) função (e/ou comitê) de gerenciamento de riscos: facilita e monitora a implementação de práticas eficazes de gerenciamento de riscos por parte da gerência operacional. Além disso, auxilia os proprietários dos riscos (ou seja, a alta administração da organização) a definir a meta de exposição ao risco e a reportar adequadamente informações relacionadas a riscos em toda a organização;

b) função de conformidade: monitora diversos riscos específicos, tais como a não conformidade com as leis e regulamentos aplicáveis. Nesse quesito, a função reporta diretamente à alta administração e, em alguns setores do negócio, diretamente ao órgão de governança. Múltiplas funções de conformidade existem frequentemente na mesma organização, com responsabilidade por tipos específicos de monitoramento da conformidade, como saúde e segurança, cadeia de fornecimento, ambiental e monitoramento da qualidade;

c) função de controladoria: monitora os riscos financeiros e questões de reporte financeiro.

• 3ª Linha de Defesa: Auditoria Interna

Os auditores internos fornecem ao órgão de governança e à alta administração avaliações abrangentes baseadas em maior nível de independência e objetividade dentro da organização.

É importante destacar que esse alto nível de independência não está disponível na segunda linha de defesa. A auditoria interna promove avaliações sobre a eficácia da governança, do gerenciamento de riscos e dos controles internos, incluindo a forma como a primeira e a segunda linhas de defesa alcançam os objetivos de gerenciamento de riscos e controle.

29/03/2019

SEI/UnB - 3633705 - Resolução

Embora os órgãos de governança e a alta administração não sejam considerados dentre as três “linhas” desse modelo, nenhuma discussão sobre sistemas de gerenciamento de riscos estaria completa sem considerar, em primeiro lugar, os papéis essenciais dos órgãos de governança e da alta administração. Os órgãos de governança e a alta administração são atendidos pelas “linhas” e contribuem para que o modelo de Três Linhas de Defesa seja aplicado aos processos de gerenciamento de riscos e controle da organização.



Documento assinado eletronicamente por **Marcia Abrahao Moura, Reitora da Universidade de Brasília**, em 23/03/2019, às 11:35, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento na Instrução da Reitoria 0003/2016 da Universidade de Brasília.



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site
http://sei.unb.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0, informando o código verificador **3633705** e o código CRC **A7D7A0C2**.

Referência: Processo nº 23106.070751/2016-86

SEI nº 3633705

ANEXO B – INSTRUÇÃO NORMATIVA CONJUNTA MP/CGU Nº 1/2016

DIÁRIO OFICIAL DA UNIÃO

Publicado em: 11/05/2016 | Edição: 89 | Seção: 1 | Página: 14
Órgão: Presidência da República/CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO

INSTRUÇÃO NORMATIVA CONJUNTA Nº 1, DE 10 DE MAIO DE 2016

Dispõe sobre controles internos, gestão de riscos e governança no âmbito do Poder Executivo federal.

O MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, ORÇAMENTO E GESTÃO e a CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO, no uso das atribuições que lhes conferem

respectivamente, o inciso X do art. 10 do Anexo I do Decreto no 8.578, de 26 de novembro de 2015, e o § 2º do art. 10 do Anexo I do Decreto no 8.109, de 17 de setembro de 2013, resolvem:

Art. 1º Os órgãos e entidades do Poder Executivo federal deverão adotar medidas para a sistematização de práticas relacionadas à gestão de riscos, aos controles internos, e à governança.

Capítulo I DAS DISPOSIÇÕES GERAIS

Seção I Dos Conceitos

Art. 2º Para fins desta Instrução Normativa, considera-se:

I - *accountability*: conjunto de procedimentos adotados pelas organizações públicas e pelos indivíduos que as integram que evidenciam sua responsabilidade por decisões tomadas e ações implementadas, incluindo a salvaguarda de recursos públicos, a imparcialidade e o desempenho das organizações;

II - *apetite a risco*: nível de risco que uma organização está disposta a aceitar;

III - *auditoria interna*: atividade independente e objetiva de avaliação e de consultoria, desenhada para adicionar valor e melhorar as operações de uma organização. Ela auxilia a organização a realizar seus objetivos, a partir da aplicação de uma abordagem sistemática e disciplinada para avaliar e melhorar a eficácia dos processos de gerenciamento de riscos, de controles internos, de integridade e de governança. As auditorias internas no âmbito da Administração Pública constituem na terceira linha ou camada de defesa das organizações, uma vez que são responsáveis por proceder à avaliação da operacionalização dos controles internos da gestão (primeira linha ou camada de defesa, executada por todos os níveis de gestão dentro da organização) e da supervisão dos controles internos (segunda linha ou camada de defesa, executada por instâncias específicas, como comitês de risco e controles internos). Compete às auditorias internas oferecer avaliações e assessoramento às organizações públicas, destinadas ao aprimoramento dos controles internos, de forma que controles mais eficientes e eficazes mitiguem os principais riscos de que os órgãos e entidades não alcancem seus objetivos;

IV - *componentes dos controles internos da gestão*: são o ambiente de controle interno da entidade, a avaliação de risco, as atividades de controles internos, a informação e comunicação e o monitoramento;

V - *controles internos da gestão*: conjunto de regras, procedimentos, diretrizes, protocolos, rotinas de sistemas informatizados, conferências e trâmites de documentos e informações, entre outros, operacionalizados de forma integrada pela direção e pelo corpo de servidores das organizações, destinados a enfrentar os riscos e fornecer segurança razoável de que, na consecução da missão da entidade, os seguintes objetivos gerais serão alcançados:

- a - execução ordenada, ética, econômica, eficiente e eficaz das operações;
- b - cumprimento das obrigações de *accountability*;
- c - cumprimento das leis e regulamentos aplicáveis; e

d - salvaguarda dos recursos para evitar perdas, mau uso e danos. O estabelecimento de controles internos no âmbito da gestão pública visa essencialmente aumentar a probabilidade de que os objetivos e metas estabelecidos sejam alcançados, de forma eficaz, eficiente, efetiva e econômica;

VI - fraude: quaisquer atos ilegais caracterizados por desonestidade, dissimulação ou quebra de confiança. Estes atos não implicam o uso de ameaça de violência ou de força física;

VII - gerenciamento de riscos: processo para identificar, avaliar, administrar e controlar potenciais eventos ou situações, para fornecer razoável certeza quanto ao alcance dos objetivos da organização;

VIII - governança: combinação de processos e estruturas implantadas pela alta administração, para informar, dirigir, administrar e monitorar as atividades da organização, com o intuito de alcançar seus objetivos;

IX - governança no setor público: compreende essencialmente os mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a atuação da gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade;

X - incerteza: incapacidade de saber com antecedência a real probabilidade ou impacto de eventos futuros;

XI - mensuração de risco: significa estimar a importância de um risco e calcular a probabilidade e o impacto de sua ocorrência;

XII - Política de gestão de riscos: declaração das intenções e diretrizes gerais de uma organização relacionadas à gestão de riscos;

XIII - risco: possibilidade de ocorrência de um evento que venha a ter impacto no cumprimento dos objetivos. O risco é medido em termos de impacto e de probabilidade;

XIV - risco inerente: risco a que uma organização está exposta sem considerar quaisquer ações gerenciais que possam reduzir a probabilidade de sua ocorrência ou seu impacto;

XV - risco residual: risco a que uma organização está exposta após a implementação de ações gerenciais para o tratamento do risco; e

XVI - Sistema de Controle Interno do Poder Executivo federal: compreende as atividades de avaliação do cumprimento das metas previstas no plano plurianual, da execução dos programas de governo e dos orçamentos da União e de avaliação da gestão dos administradores públicos federais, utilizando como instrumentos a auditoria e a fiscalização, e tendo como órgão central a Controladoria-Geral da União. Não se confunde com os controles internos da gestão, de responsabilidade de cada órgão e entidade do Poder Executivo federal.

Capítulo II DOS CONTROLES INTERNOS DA GESTÃO

Art. 3º Os órgãos e entidades do Poder Executivo federal deverão implementar, manter, monitorar e revisar os controles internos da gestão, tendo por base a identificação, a avaliação e o gerenciamento de riscos que possam impactar a consecução dos objetivos estabelecidos pelo Poder Público. Os controles internos da gestão se constituem na primeira linha (ou camada) de defesa das organizações públicas para propiciar o alcance de seus objetivos. Esses controles são operados por todos os agentes públicos responsáveis pela condução de atividades e tarefas, no âmbito dos macroprocessos finalísticos e de apoio dos órgãos e entidades do Poder Executivo federal. A definição e a operacionalização dos controles internos devem levar em conta os riscos que se pretende mitigar, tendo em vista os objetivos das organizações públicas. Assim, tendo em vista os objetivos estabelecidos pelos órgãos e entidades da administração pública, e os riscos decorrentes de eventos internos ou externos que possam obstaculizar o alcance desses objetivos, devem ser posicionados os controles internos mais adequados para mitigar a probabilidade de ocorrência dos riscos, ou o seu impacto sobre os objetivos organizacionais.

§ 1º Os controles internos da gestão, independentemente do porte da organização, devem ser efetivos e consistentes com a natureza, complexidade e risco das operações realizadas.

§ 2º Os controles internos da gestão baseiam-se no gerenciamento de riscos e integram o processo de gestão.

§ 3º Os componentes dos controles internos da gestão e do gerenciamento de riscos aplicam-se a todos os níveis, unidades e dependências do órgão ou da entidade pública.

§ 4º Os dirigentes máximos dos órgãos e entidades devem assegurar que procedimentos efetivos de implementação de controles internos da gestão façam parte de suas práticas de gerenciamento de riscos.

§ 5º Controles internos da gestão adequados devem considerar todos os componentes definidos na Seção III e devem ser integrados ao processo de gestão, dimensionados e desenvolvidos na proporção requerida pelos riscos, de acordo com a natureza, complexidade, estrutura e missão do órgão ou da entidade pública.

Art. 4º Os controles internos da gestão devem integrar as atividades, planos, ações, políticas, sistemas, recursos e esforços de todos que trabalhem na organização, sendo projetados para fornecer segurança razoável de que a organização atingirá seus objetivos e missão.

Art. 5º Os controles internos da gestão não devem ser implementados de forma circunstancial, mas como uma série de ações que permeiam as atividades da organização. Essas ações se dão em todas as operações da organização de modo contínuo, inerentes à maneira pela qual o gestor administra a organização.

Art. 6º Além dos controles internos da gestão, os órgãos e entidades do Poder Executivo federal podem estabelecer instâncias de segunda linha (ou camada) de defesa, para supervisão e monitoramento desses controles internos. Assim, comitês, diretorias ou assessorias específicas para tratar de riscos, controles internos, integridade e compliance, por exemplo, podem se constituir em instâncias de supervisão de controles internos.

Art. 7º Os controles internos da gestão tratados neste capítulo não devem ser confundidos com as atividades do Sistema de Controle Interno relacionadas no artigo 74 da Constituição federal de 1988, nem com as atribuições da auditoria interna, cuja finalidade específica é a medição e avaliação da eficácia e eficiência dos controles internos da gestão da organização.

Seção II Dos Princípios

Art. 8º Os controles internos da gestão do órgão ou entidade devem ser desenhados e implementados em consonância com os seguintes princípios:

- I - aderência à integridade e a valores éticos;
- II - competência da alta administração em exercer a supervisão do desenvolvimento e do desempenho dos controles internos da gestão;
- III - coerência e harmonização da estrutura de competências e responsabilidades dos diversos níveis de gestão do órgão ou entidade;
- IV - compromisso da alta administração em atrair, desenvolver e reter pessoas com competências técnicas, em alinhamento com os objetivos da organização;
- V - clara definição dos responsáveis pelos diversos controles internos da gestão no âmbito da organização;
- VI - clara definição de objetivos que possibilitem o eficaz gerenciamento de riscos;
- VII - mapeamento das vulnerabilidades que impactam os objetivos, de forma que sejam adequadamente identificados os riscos a serem geridos;
- VIII - identificação e avaliação das mudanças internas e externas ao órgão ou entidade que possam afetar significativamente os controles internos da gestão;
- IX - desenvolvimento e implementação de atividades de controle que contribuam para a obtenção de níveis aceitáveis de riscos;
- X - adequado suporte de tecnologia da informação para apoiar a implementação dos controles internos da gestão;
- XI - definição de políticas e normas que suportem as atividades de controles internos da gestão;

XII - utilização de informações relevantes e de qualidade para apoiar o funcionamento dos controles internos da gestão;

XIII - disseminação de informações necessárias ao fortalecimento da cultura e da valorização dos controles internos da gestão;

XIV - realização de avaliações periódicas para verificar a eficácia do funcionamento dos controles internos da gestão; e

XV - comunicação do resultado da avaliação dos controles internos da gestão aos responsáveis pela adoção de ações corretivas, incluindo a alta administração.

Seção II Dos Objetivos dos Controles Internos da Gestão

Art. 9º Os controles internos da gestão devem ser estruturados para oferecer segurança razoável de que os objetivos da organização serão alcançados. A existência de objetivos claros é pré-requisito para a eficácia do funcionamento dos controles internos da gestão.

Art. 10. Os objetivos dos controles internos da gestão são:

I - dar suporte à missão, à continuidade e à sustentabilidade institucional, pela garantia razoável de atingimento dos objetivos estratégicos do órgão ou entidade;

II - proporcionar a eficiência, a eficácia e a efetividade operacional, mediante execução ordenada, ética e econômica das operações;

III - assegurar que as informações produzidas sejam íntegras e confiáveis à tomada de decisões, ao cumprimento de obrigações de transparência e à prestação de contas;

IV - assegurar a conformidade com as leis e regulamentos aplicáveis, incluindo normas, políticas, programas, planos e procedimentos de governo e da própria organização; e

V - salvaguardar e proteger bens, ativos e recursos públicos contra desperdício, perda, mau uso, dano, utilização não autorizada ou apropriação indevida.

§ 1º Ética se refere aos princípios morais, sendo pré-requisito e suporte para a confiança pública.

§ 2º As operações de um órgão ou entidade serão econômicas quando a aquisição dos insumos necessários se der na quantidade e qualidade adequadas, forem entregues no lugar certo e no momento preciso, ao custo mais baixo.

§ 3º As operações de um órgão ou entidade serão eficientes quando consumirem o mínimo de recursos para alcançar uma dada quantidade e qualidade de resultados, ou alcançarem o máximo de resultado com uma dada qualidade e quantidade de recursos empregados.

§ 4º As operações de um órgão ou entidade serão eficazes quando cumprirem objetivos imediatos, traduzidos em metas de produção ou de atendimento, de acordo com o estabelecido no planejamento das ações.

§ 5º As operações de um órgão ou entidade serão efetivas quando alcançarem os resultados pretendidos a médio e longo prazo, produzindo impacto positivo e resultando no cumprimento dos objetivos das organizações.

Seção III Da Estrutura dos Controles Internos da Gestão

Art. 11. Na implementação dos controles internos da gestão, a alta administração, bem como os servidores da organização, deverá observar os componentes da estrutura de controles internos, a seguir descritos:

I - ambiente de controle: é a base de todos os controles internos da gestão, sendo formado pelo conjunto de regras e estrutura que determinam a qualidade dos controles internos da gestão. O ambiente de controle deve influenciar a forma pela qual se estabelecem as estratégias e os objetivos e na maneira como os procedimentos de controle interno são estruturados. Alguns dos elementos do ambiente de controle são:

a) integridade pessoal e profissional e valores éticos assumidos pela direção e pelo quadro de servidores, incluindo inequívoca atitude de apoio à manutenção de adequados controles internos da gestão, durante todo o tempo e por toda a organização;

b) comprometimento para reunir, desenvolver e manter colaboradores competentes;

c) filosofia da direção e estilo gerencial, com clara assunção da responsabilidade de supervisionar os controles internos da gestão;

d) estrutura organizacional na qual estejam claramente atribuídas responsabilidades e delegação de autoridade, para que sejam alcançados os objetivos da organização ou das políticas públicas; e

e) políticas e práticas de recursos humanos, especialmente a avaliação do desempenho e prestação de contas dos colaboradores pelas suas responsabilidades pelos controles internos da gestão da organização ou política pública;

II - avaliação de risco: é o processo permanente de identificação e análise dos riscos relevantes que impactam o alcance dos objetivos da organização e determina a resposta apropriada ao risco. Envolve identificação, avaliação e resposta aos riscos, devendo ser um processo permanente;

III - atividades de controles internos: são atividades materiais e formais, como políticas, procedimentos, técnicas e ferramentas, implementadas pela gestão para diminuir os riscos e assegurar o alcance dos objetivos organizacionais e de políticas públicas. Essas atividades podem ser preventivas (reduzem a ocorrência de eventos de risco) ou detectivas (possibilitam a identificação da ocorrência dos eventos de risco), implementadas de forma manual ou automatizada. As atividades de controles internos devem ser apropriadas, funcionar consistentemente de acordo com um plano de longo prazo, ter custo adequado, ser abrangentes, razoáveis e diretamente relacionadas aos objetivos de controle. São exemplos de atividades de controles internos:

a) procedimentos de autorização e aprovação;

b) segregação de funções (autorização, execução, registro, controle);

c) controles de acesso a recursos e registros;

d) verificações;

e) conciliações;

f) avaliação de desempenho operacional;

g) avaliação das operações, dos processos e das atividades; e

h) supervisão;

IV - informação e comunicação: as informações produzidas pelo órgão ou entidade devem ser apropriadas, tempestivas, atuais, precisas e acessíveis, devendo ser identificadas, armazenadas e comunicadas de forma que, em determinado prazo, permitam que os funcionários e servidores cumpram suas responsabilidades, inclusive a de execução dos procedimentos de controle interno. A comunicação eficaz deve fluir para baixo, para cima e através da organização, por todos os seus componentes e pela estrutura inteira. Todos os servidores/funções devem receber mensagem clara da alta administração sobre as responsabilidades de cada agente no que concerne aos controles internos da gestão. A organização deve comunicar as informações necessárias ao alcance dos seus objetivos para todas as partes interessadas, independentemente no nível hierárquico em que se encontram;

V - monitoramento: é obtido por meio de revisões específicas ou monitoramento contínuo, independente ou não, realizados sobre todos os demais componentes de controles internos, com o fim de aferir sua eficácia, eficiência, efetividade, economicidade, excelência ou execução na implementação dos seus componentes e corrigir tempestivamente as deficiências dos controles internos:

a) monitoramento contínuo: é realizado nas operações normais e de natureza contínua da organização. Inclui a administração das atividades de supervisão e outras ações que os servidores executam ao cumprir suas responsabilidades. Abrange cada um dos componentes da estrutura do controle interno, fortalecendo os controles internos da gestão contra ações irregulares, antiéticas, antieconômicas, ineficientes e ineficazes. Pode ser realizado pela própria Administração por intermédio de instâncias de conformidade, como comitês específicos, que atuam como segunda linha (ou camada) de defesa da organização; e

b) avaliações específicas: são realizadas com base em métodos e procedimentos predefinidos, cuja abrangência e frequência dependerão da avaliação de risco e da eficácia dos procedimentos de monitoramento contínuo. Abrangem, também, a avaliação realizada pelas unidades de auditoria interna dos órgãos e entidades e pelos órgãos do Sistema de Controle Interno (SCI) do Poder Executivo federal para aferição da eficácia dos controles internos da gestão quanto ao alcance dos resultados desejados.

Parágrafo único. Os componentes de controles internos da gestão definem o enfoque recomendável para a estrutura de controles internos nos órgãos e entidades do setor público e fornecem bases para sua avaliação. Esses componentes se aplicam a todos os aspectos operacionais de cada organização.

Seção IV Das Responsabilidades

Art. 12. A responsabilidade por estabelecer, manter, monitorar e aperfeiçoar os controles internos da gestão é da alta administração da organização, sem prejuízo das responsabilidades dos gestores dos processos organizacionais e de programas de governo nos seus respectivos âmbitos de atuação.

Parágrafo único. Cabe aos demais funcionários e servidores a responsabilidade pela operacionalização dos controles internos da gestão e pela identificação e comunicação de deficiências às instâncias superiores.

Capítulo III DA GESTÃO DE RISCOS

Art. 13. Os órgãos e entidades do Poder Executivo federal deverão implementar, manter, monitorar e revisar o processo de gestão de riscos, compatível com sua missão e seus objetivos estratégicos, observadas as diretrizes estabelecidas nesta Instrução Normativa.

Seção I Dos Princípios da Gestão de Riscos

Art. 14. A gestão de riscos do órgão ou entidade observará os seguintes princípios:

I - gestão de riscos de forma sistemática, estruturada e oportuna, subordinada ao interesse público;

II - estabelecimento de níveis de exposição a riscos adequados;

III - estabelecimento de procedimentos de controle interno proporcionais ao risco, observada a relação custo-benefício, e destinados a agregar valor à organização;

IV - utilização do mapeamento de riscos para apoio à tomada de decisão e à elaboração do planejamento estratégico; e

V - utilização da gestão de riscos para apoio à melhoria contínua dos processos organizacionais.

Seção II Dos Objetivos da Gestão de Riscos

Art. 15. São objetivos da gestão de riscos:

I - assegurar que os responsáveis pela tomada de decisão, em todos os níveis do órgão ou entidade, tenham acesso tempestivo a informações suficientes quanto aos riscos aos quais está exposta a organização, inclusive para determinar questões relativas à delegação, se for o caso;

II - aumentar a probabilidade de alcance dos objetivos da organização, reduzindo os riscos a níveis aceitáveis; e

III - agregar valor à organização por meio da melhoria dos processos de tomada de decisão e do tratamento adequado dos riscos e dos impactos negativos decorrentes de sua materialização.

Seção III Da Estrutura do Modelo de Gestão de Riscos

Art. 16. Na implementação e atualização do modelo de gestão de riscos, a alta administração, bem como seus servidores ou funcionários, deverá observar os seguintes componentes da estrutura de gestão de riscos:

I - ambiente interno: inclui, entre outros elementos, integridade, valores éticos e competência das pessoas, maneira pela qual a gestão delega autoridade e responsabilidades, estrutura de governança organizacional e políticas e práticas de recursos humanos. O ambiente interno é a base para todos os outros componentes da estrutura de gestão de riscos, provendo disciplina e prontidão para a gestão de riscos;

II- fixação de objetivos: todos os níveis da organização (departamentos, divisões, processos e atividades) devem ter objetivos fixados e comunicados. A explicitação de objetivos, alinhados à missão e à visão da organização, é necessária para permitir a identificação de eventos que potencialmente impeçam sua consecução;

III - identificação de eventos: devem ser identificados e relacionados os riscos inerentes à própria atividade da organização, em seus diversos níveis;

IV - avaliação de riscos: os eventos devem ser avaliados sob a perspectiva de probabilidade e impacto de sua ocorrência. A avaliação de riscos deve ser feita por meio de análises qualitativas, quantitativas ou da combinação de ambas. Os riscos devem ser avaliados quando à sua condição de inerentes e residuais;

V - resposta a riscos: o órgão/entidade deve identificar qual estratégia seguir (evitar, transferir, aceitar ou tratar) em relação aos riscos mapeados e avaliados. A escolha da estratégia dependerá do nível de exposição a riscos previamente estabelecido pela organização em confronto com a avaliação que se fez do risco;

VI - atividades de controles internos: são as políticas e os procedimentos estabelecidos e executados para mitigar os riscos que a organização tenha optado por tratar. Também denominadas de procedimentos de controle, devem estar distribuídas por toda a organização, em todos os níveis e em todas as funções. Incluem uma gama de controles internos da gestão preventivos e detectivos, bem como a preparação prévia de planos de contingência e resposta à materialização dos riscos;

VII - informação e comunicação: informações relevantes devem ser identificadas, coletadas e comunicadas, a tempo de permitir que as pessoas cumpram suas responsabilidades, não apenas com dados produzidos internamente, mas, também, com informações sobre eventos, atividades e condições externas, que possibilitem o gerenciamento de riscos e a tomada de decisão. A comunicação das informações produzidas deve atingir todos os níveis, por meio de canais claros e abertos que permitam que a informação flua em todos os sentidos; e

VIII - monitoramento: tem como objetivo avaliar a qualidade da gestão de riscos e dos controles internos da gestão, por meio de atividades gerenciais contínuas e/ou avaliações independentes, buscando assegurar que estes funcionem como previsto e que sejam modificados apropriadamente, de acordo com mudanças nas condições que alterem o nível de exposição a riscos.

Parágrafo Único. Os gestores são os responsáveis pela avaliação dos riscos no âmbito das unidades, processos e atividades que lhes são afetos. A alta administração deve avaliar os riscos no âmbito da organização, desenvolvendo uma visão de riscos de forma consolidada.

Seção IV Da Política de Gestão de Riscos

Art. 17. A política de gestão de riscos, a ser instituída pelos órgãos e entidades do Poder Executivo federal em até doze meses a contar da publicação desta Instrução Normativa, deve especificar ao menos:

I - princípios e objetivos organizacionais;

II - diretrizes sobre:

a) como a gestão de riscos será integrada ao planejamento estratégico, aos processos e às políticas da organização;

b) como e com qual periodicidade serão identificados, avaliados, tratados e monitorados os riscos;

c) como será medido o desempenho da gestão de riscos;

d) como serão integradas as instâncias do órgão ou entidade responsáveis pela gestão de riscos;

e) a utilização de metodologia e ferramentas para o apoio à gestão de riscos; e

f) o desenvolvimento contínuo dos agentes públicos em gestão de riscos; e

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

Art. 18. Os órgãos e entidades, ao efetuarem o mapeamento e avaliação dos riscos, deverão considerar, entre outras possíveis, as seguintes tipologias de riscos:

a) riscos operacionais: eventos que podem comprometer as atividades do órgão ou entidade, normalmente associados a falhas, deficiência ou inadequação de processos internos, pessoas, infraestrutura e sistemas;

b) riscos de imagem/reputação do órgão: eventos que podem comprometer a confiança da sociedade (ou de parceiros, de clientes ou de fornecedores) em relação à capacidade do órgão ou da entidade em cumprir sua missão institucional;

c) riscos legais: eventos derivados de alterações legislativas ou normativas que podem comprometer as atividades do órgão ou entidade; e

d) riscos financeiros/orçamentários: eventos que podem comprometer a capacidade do órgão ou entidade de contar com os recursos orçamentários e financeiros necessários à realização de suas atividades, ou eventos que possam comprometer a própria execução orçamentária, como atrasos no cronograma de licitações.

Seção V Das Responsabilidades

Art. 19. O dirigente máximo da organização é o principal responsável pelo estabelecimento da estratégia da organização e da estrutura de gerenciamento de riscos, incluindo o estabelecimento, a manutenção, o monitoramento e o aperfeiçoamento dos controles internos da gestão.

Art. 20. Cada risco mapeado e avaliado deve estar associado a um agente responsável formalmente identificado.

§ 1º O agente responsável pelo gerenciamento de determinado risco deve ser o gestor com alçada suficiente para orientar e acompanhar as ações de mapeamento, avaliação e mitigação do risco.

§ 2º São responsabilidades do gestor de risco:

I - assegurar que o risco seja gerenciado de acordo com a política de gestão de riscos da organização;

II - monitorar o risco ao longo do tempo, de modo a garantir que as respostas adotadas resultem na manutenção do risco em níveis adequados, de acordo com a política de gestão de riscos; e

III - garantir que as informações adequadas sobre o risco estejam disponíveis em todos os níveis da organização.

Capítulo IV DA GOVERNANÇA

Seção I Dos Princípios

Art. 21. São princípios da boa governança, devendo ser seguidos pelos órgãos e entidades do Poder Executivo federal:

I - liderança: deve ser desenvolvida em todos os níveis da administração. As competências e responsabilidades devem estar identificadas para todos os que gerem recursos públicos, de forma a obter resultados adequados;

II - integridade: tem como base a honestidade e objetividade, elevando os padrões de decência e probidade na gestão dos recursos públicos e das atividades da organização, com reflexo tanto nos processos de tomada de decisão, quanto na qualidade de seus relatórios financeiros e de desempenho;

III - responsabilidade: diz respeito ao zelo que se espera dos agentes de governança na definição de estratégias e na execução de ações para a aplicação de recursos públicos, com vistas ao melhor atendimento dos interesses da sociedade;

IV - compromisso: dever de todo o agente público de se vincular, assumir, agir ou decidir pautado em valores éticos que norteiam a relação com os envolvidos na prestação de serviços à sociedade, prática indispensável à implementação da governança;

V - transparência: caracterizada pela possibilidade de acesso a todas as informações relativas à organização pública, sendo um dos requisitos de controle do Estado pela sociedade civil. As informações devem ser completas, precisas e claras para a adequada tomada de decisão das partes

interesses na gestão das atividades; e

VI - Accountability: obrigação dos agentes ou organizações que gerenciam recursos públicos de assumir responsabilidades por suas decisões e pela prestação de contas de sua atuação de forma voluntária, assumindo integralmente a consequência de seus atos e emissões.

§ 10 Para uma efetiva governança, os princípios devem ser aplicados de forma integrada, como um processo, e não apenas individualmente, sendo compreendidos por todos na organização.

§ 20 Os agentes da governança institucional de órgãos e entidades, por subordinação a tais princípios, devem contribuir para aumentar a confiança na forma como são geridos os recursos colocados à sua disposição, reduzindo a incerteza dos membros da sociedade sobre a forma como são geridos os recursos e as organizações públicas.

Capítulo V DO COMITÊ DE GOVERNANÇA, RISCOS E CONTROLES

Art. 22. Riscos e controles internos devem ser geridos de forma integrada, objetivando o estabelecimento de um ambiente de controle e gestão de riscos que respeite os valores, interesses e expectativas da organização e dos agentes que a compõem e, também, de todas as partes interessadas, tendo o cidadão e a sociedade como principais vetores.

Art. 23. Os órgãos e entidades do Poder Executivo federal deverão instituir, pelos seus dirigentes máximos, Comitê de Governança, Riscos e Controles.

§ 10 No âmbito de cada órgão ou entidade, o Comitê deverá ser composto pelo dirigente máximo e pelos dirigentes das unidades a ele diretamente subordinadas e será apoiado pelo respectivo Assessor Especial de Controle Interno.

§ 20 São competências do Comitê de Governança, Riscos e Controles:

I - promover práticas e princípios de conduta e padrões de comportamentos;

II - institucionalizar estruturas adequadas de governança, gestão de riscos e controles internos;

III - promover o desenvolvimento contínuo dos agentes públicos e incentivar a adoção de boas práticas de governança, de gestão de riscos e de controles internos;

IV - garantir a aderência às regulamentações, leis, códigos, normas e padrões, com vistas à condução das políticas e à prestação de serviços de interesse público;

V - promover a integração dos agentes responsáveis pela governança, pela gestão de riscos e pelos controles internos;

VI - promover a adoção de práticas que institucionalizem a responsabilidade dos agentes públicos na prestação de contas, na transparência e na efetividade das informações;

VII - aprovar política, diretrizes, metodologias e mecanismos para comunicação e institucionalização da gestão de riscos e dos controles internos;

VIII - supervisionar o mapeamento e avaliação dos riscos-chave que podem comprometer a prestação de serviços de interesse público;

IX - liderar e supervisionar a institucionalização da gestão de riscos e dos controles internos, oferecendo suporte necessário para sua efetiva implementação no órgão ou entidade;

X - estabelecer limites de exposição a riscos globais do órgão, bem como os limites de alçada ao nível de unidade, política pública, ou atividade;

XI - aprovar e supervisionar método de priorização de temas e macroprocessos para gerenciamento de riscos e implementação dos controles internos da gestão;

XII - emitir recomendação para o aprimoramento da governança, da gestão de riscos e dos controles internos; e

XIII - monitorar as recomendações e orientações deliberadas pelo Comitê.

Capítulo VI DAS DISPOSIÇÕES FINAIS

Art. 24. A Controladoria-Geral da União, no cumprimento de suas atribuições institucionais, poderá:

- I - avaliar a política de gestão de riscos dos órgãos e entidades do Poder Executivo federal;
- II - avaliar se os procedimentos de gestão de riscos estão de acordo com a política de gestão de riscos; e
- III - avaliar a eficácia dos controles internos da gestão implementados pelos órgãos e entidades para mitigar os riscos, bem como outras respostas aos riscos avaliados.

Art. 25. Esta Instrução Normativa Conjunta entra em vigor na data de sua publicação.

**VALDIR MOYSÉS
SIMÃO
MINISTRO DO
PLANEJAMENTO,
ORÇAMENTO E
GESTÃO**

**LUIZ AUGUSTO
FRAGA NAVARRO
DE BRITTO FILHO**

Ministro Chefe da Controladoria-Geral da União

Este conteúdo não substitui o publicado na versão certificada.
