

ANÁLISE SOBRE A APLICABILIDADE DA ABNT NBR 31000:2018 NAS PRÁTICAS DE GESTÃO DE RISCOS CORPORATIVOS ADOTADAS PELAS UNIVERSIDADES PÚBLICAS

ANALYSIS ON THE APPLICABILITY OF ABNT NBR 31000: 2018 IN CORPORATE RISK MANAGEMENT PRACTICES ADOPTED BY PUBLIC UNIVERSITIES

Rachel Costa Simões¹
Saulo Barroso Rocha²

RESUMO

O presente artigo tem como objetivo investigar a aplicabilidade da ABNT NBR 31000:2018 nas práticas de gestão de riscos corporativos das universidades públicas brasileiras. Para tanto, fez-se uma pesquisa documental de abordagem qualitativa do tipo descritiva, viabilizada pela aplicação de técnica estatística descritiva e análise de conteúdo. O referencial teórico apresenta a contextualização sobre a governança no setor público brasileiro, a conceitualização de gestão de riscos corporativos e o modelo de gerenciamento de riscos ABNT NBR 31000:2018. Dentre os resultados, destaca-se que as universidades estão na fase inicial da sistematização do modelo e gestão de riscos críticos de acordo com o nível de capacidade estabelecido pelo Tribunal de Contas da União (TCU). Como proposta de aprimoramento, foi verificada aplicabilidade da ABNT NBR 31000:2018 para o gerenciamento de riscos no contexto universitário.

PALAVRAS-CHAVE: Governança Pública; Gestão de Riscos; Administração Pública

ABSTRACT

This article aims to investigate the applicability of ABNT NBR 31000: 2018 in corporate risk management practices in Brazilian public universities. Therefore, a qualitative descriptive documentary research was carried out, made possible by the application of descriptive statistical technique. The theoretical framework presents the context of governance in the Brazilian public sector, the conceptualization of corporate risk management and the risk management model ABNT NBR 31000: 2018. Among the results, it is noteworthy that universities are in the initial phase of systematizing the model and managing critical risks according to the level of capacity established by the Tribunal de Contas da União (TCU). As an improvement proposal, the applicability of ABNT NBR 31000: 2018 was verified for risk management in the university context.

KEYWORDS: Public Governance; Risk management; Public administration

¹ Possui graduação em Administração pela Universidade Federal do Rio de Janeiro – FACC/UFRJ. Cursa o Mestrado Profissional em Gestão e Estratégia na Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro. Atualmente, é Administradora do Colégio Pedro II.

² Universidade Federal Fluminense.

1 INTRODUÇÃO

As universidades apresentam peculiaridades que incentivam a adoção de práticas de gestão estratégicas, dentre elas destaca-se os seus objetivos amplos e complexos, a sua abordagem multidisciplinar, o seu relacionamento com diversos atores da sociedade e seu caráter de ser geradora e transmissora de conhecimento (CANTERLE; FAVARETTO, 2008)

Em virtude desse importante papel social, faz-se necessário que as universidades aprimorem a implementação de práticas de gestão e exijam do seu corpo funcional (gestores, técnicos e docentes) capacidade de agir e de aplicar práticas estratégicas (MEYER JR; MEYER, 2011). Diante desse cenário, a gestão de riscos tem se destacado no âmbito da gestão das instituições de ensino público e privadas (STARR, 2012; ABRAHAM et al., 2013).

Com relação às universidades públicas federais brasileiras, o crescimento do ensino superior a partir da década de 90 tornou a gestão universitária mais complexa e desafiadora, levando, conseqüentemente, ao enfrentamento de riscos maiores. Neste âmbito, a adoção de boas práticas de gestão não é mais uma opção institucional, mas um imperativo social, econômico e de sobrevivência às organizações que estão presentes no campo (PADOVEZE; BERTOLUCCI, 2008; COLOMBO; RODRIGUEZ, 2011).

A implementação de práticas de gestão de risco no setor público federal brasileiro foi incluída como uma determinação legal por meio da Instrução Normativa Conjunta MP/CGU Nº 01 (BRASIL, 2016). As universidades federais, por se tratarem de entidades da administração indireta federal, na personalidade jurídica de autarquias e fundações públicas, estão sujeitas ao cumprimento dessa determinação.

Considerando o exposto sobre a necessidade apresentada de incorporação de práticas estratégicas na gestão universitária e a necessidade de uma sistematização da gestão de riscos determinada por uma normativa, esse estudo analisou as práticas de gestão de riscos adotadas pelas universidades públicas e verificou a aplicabilidade da ABNT NBR 31000:2018, uma norma técnica sobre gerenciamento de riscos, nesse contexto.

Para isso, o estudo estrutura-se da seguinte forma: na próxima seção, apresenta-se o referencial teórico; na seguinte, aborda-se a metodologia de pesquisa; em seguida é apresentada os resultados da pesquisa sobre quais são as práticas adotadas e a discussão da aplicabilidade da ABNT NBR 31000:2018.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Esse referencial apresenta a contextualização da gestão de riscos no setor público brasileiro, com a determinação da instrução normativa; a apresentação do conceito de gestão de riscos e sua perspectiva estratégica; e o modelo ABNT NBR 31000:2018.

2.1. A GOVERNANÇA E A GESTÃO DE RISCOS NO SETOR PÚBLICO BRASILEIRO

A governança na gestão pública é a maneira que o poder é exercido na administração dos recursos econômicos e sociais de um país, com o objetivo do seu desenvolvimento. A boa governança nesse setor requer, entre outras ações, gestão estratégica, gestão política e gestão da eficiência, eficácia e efetividade. (SLOMSKI et al., 2008; MATIAS, 2010)

O desafio da governança nas organizações públicas é determinar quanto risco aceitar na busca do melhor valor para os cidadãos e outras partes interessadas, o que significa prestar o serviço de interesse público, equilibrando riscos e benefícios. Para tanto, é necessário integrar a gestão de riscos como elemento-chave da responsabilidade gerencial e implantar uma abordagem de controle interno baseada no risco (OCDE, 2011; INTOSAI, 2017).

A preocupação com a implementação da governança corporativa na esfera pública é uma realidade no arcabouço normativo brasileiro. Baseado nos princípios e diretrizes para a boa governança, o Tribunal de Contas da União (TCU) emitiu o Decreto nº 9203/2017, que dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. O modelo de governança implementado pelo TCU é baseado em três mecanismos de governança: liderança, estratégia e controle (TCU, 2018).

As práticas de gestão de riscos e controle interno constituem o mecanismo controle, definindo a necessidade de estabelecimento de um sistema de gestão que priorize a identificação de riscos críticos da organização, os controles internos para mitigá-los, a definição de responsabilidades pela coordenação desse sistema e que as informações sobre os riscos sejam utilizadas pelas instâncias internas para apoiar os processos decisórios (TCU, 2018).

Em 2016, foi elaborado um instrumento voltado especificamente para a sistematização dessas práticas relacionadas à gestão de riscos e controles internos, a IN MP/CGU Nº 01/2016. A normativa estabelece que os órgãos e entidades do poder executivo federal devem implementar uma política especificando como a gestão de riscos será integrada ao planejamento estratégico, como os riscos serão gerenciados, como as instâncias responsáveis serão integradas e também a utilização de metodologias e ferramentas de apoio à gestão de riscos (BRASIL,

2016).

2.2. A GESTÃO DE RISCOS CORPORATIVOS

A partir dessa contextualização sobre a gestão de riscos no setor público brasileiro, destaca-se o papel da gestão de riscos como uma ferramenta estratégica. No entanto, esse papel do gerenciamento de riscos foi evoluindo ao longo do tempo. O conceito de gestão de riscos corporativos (GRC) aparece pela primeira vez com Holton (1996). Na pesquisa acadêmica, o termo *enterprise risk management* aparece em artigo pela primeira vez em 2001 (BROMILEY et al., 2015). Risco corporativo é conceituado por Dickinson (2001) como a extensão em que os resultados da estratégia corporativa de uma empresa diferem dos seus objetivos estratégicos. A estratégia da organização engloba riscos que podem afetar as atividades, processos e recursos utilizados para implementar a estratégia. A gestão de riscos corporativos é, portanto, uma abordagem sistemática e integrada de gestão de todos os riscos de uma instituição (DICKINSON, 2001).

Essa visão integrada contrasta com a visão tradicional de gestão de riscos. Historicamente, as empresas gerenciavam diferentes tipos de riscos de forma isolada. Por exemplo, a área de finanças abordava os riscos associados à variação de moeda ou da taxa de juros e a área de operações geriam riscos de qualidade e segurança. Dessa forma, cada área desenvolvia ferramentas e práticas para tratar os riscos de forma isolada, sem envolvimento com as outras áreas (BROMILEY et al., 2015)

A partir dessas primeiras definições, chegou-se a um consenso sobre o que é gestão de riscos corporativos. Primeiro, a gestão de riscos corporativos assume que gerenciar os riscos de uma corporação é mais eficiente do que gerenciar os de suas unidades de negócio, áreas administrativas ou atividades. Segundo, gestão de riscos corporativos engloba riscos estratégicos (BROMILEY et al., 2015).

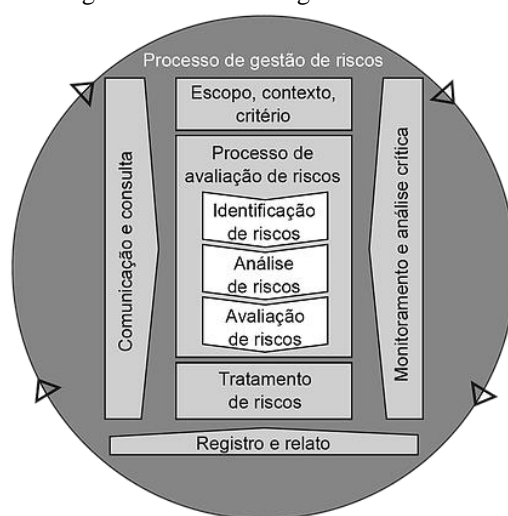
2.3. A ABNT NBR 31000:2018 – UM MODELO DE GESTÃO DE RISCOS CORPORATIVOS

Alinhada à essa perspectiva integrada da gestão de riscos corporativos, a ABNT NBR 31000:2018 fornece princípios, diretrizes e um processo para a gestão de riscos enfrentados por organizações de qualquer indústria ou setor (ABNT, 2018). Foi elaborada pela Comissão de Estudo Especial de Gestão de Riscos e é idêntica à ISO 31000:2018, desenvolvida pelo *Technical Committee Risk Management*.

Nesse modelo, destaca-se que se considera a gestão de riscos com uma ação iterativa, uma ferramenta que auxilia as organizações no estabelecimento de estratégias, no alcance de objetivos e na tomada de decisões fundamentadas, deve partir de todas as atividades associadas com a organização e considera os contextos interno e externo da organização (ABNT,2018).

O processo de gestão de riscos envolve a aplicação sistemática de políticas, procedimentos e práticas para as atividades de escopo, contexto e critério; avaliação (identificação, análise e avaliação); tratamento, registro e relato de riscos (ABNT, 2018). O processo de gestão de riscos é estruturado nas etapas apresentadas na figura.

Figura 1: Processo de gestão de riscos



Fonte: ABNT(2018)

O quadro a seguir apresenta as descrições de cada uma dessas etapas de gestão de riscos de acordo com a ABNT (2018):

Quadro 1: Etapas do processo de gestão de riscos

| Etapas do processo de gestão de riscos | Descrição |
|-----------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Comunicação e Consulta | Visa auxiliar as partes interessadas pertinentes na compreensão do risco, na base sobre a qual decisões são tomadas e nas razões pelas quais ações específicas são requeridas. A comunicação busca promover a conscientização e o entendimento do risco, enquanto a consulta envolve obter retorno e informação para auxiliar a tomada de decisão. |
| Escopo, Contexto e Critério | Presonalização do processo de gestão de riscos, permitindo um processo de avaliação de riscos eficaz e um tratamento de riscos apropriado. Escopo, contexto e critérios envolvem a definição do escopo do processo, a compreensão dos contextos externo e interno. |
| Identificação de Riscos | Processo de busca, reconhecimento e descrição de riscos que possam impactar que uma organização alcance seus objetivos. |
| Análise de Riscos | Compreensão da natureza do risco e suas características, incluindo o nível de |

| | |
|---------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | risco, onde apropriado. A análise de riscos envolve a consideração detalhada de incertezas, fontes de risco, consequências, probabilidade, eventos, cenários, controles e sua eficácia. |
| Avaliação de Riscos | Comparação dos resultados da análise de riscos com os critérios de risco estabelecidos para determinar onde é necessária ação adicional. |
| Tratamento de Riscos | Seleção e implementação de opções para abordar riscos. |
| Monitoramento e Análise Crítica | Monitoramento da qualidade e eficácia da concepção, implementação e resultados do processo. |
| Registro e Relato | Comunicação das atividades e resultados da gestão de riscos em toda a organização. |

Fonte: ABNT (2018)

3 METODOLOGIA

A fim de atingir o objetivo desse estudo, realizou-se uma pesquisa documental com abordagem qualitativa, sendo também classificada, em relação ao seu tipo, como descritiva. De acordo com Gil (2019), as pesquisas descritivas são aquelas que habitualmente realizam os pesquisadores sociais preocupados com a atuação prática (GIL, 2019). Dessa maneira, esta pesquisa tem como objetivo de descrever e analisar as práticas de gestão de riscos adotadas pelas universidades públicas para a melhoria de sua atuação. A pesquisa documental envolveu consulta aos seguintes documentos: base de dados do levantamento de governança pública pelo Tribunal de Contas da união (TCU), a IN MP/CGU Nº 01/2016 e a norma técnica ABNT NBR 31000: 2018.

Na primeira etapa da pesquisa, o documento consultado foi a base de dados secundários disponibilizada pelo Tribunal de Contas da União (TCU) com o resultado de uma pesquisa sobre governança do setor público realizada em 2018, sendo a mais recente realizada pelo órgão sobre o assunto. A coleta de dados abrangeu as 63 universidades públicas que responderam à pesquisa. Dessa forma, o método de amostragem utilizado foi uma amostragem intencional cuja finalidade foi selecionar sujeitos com perfis específicos para, intencionalmente, serem investigados sobre a compreensão do problema pesquisado (CRESWELL, 2014). Para análise dos dados, fez-se uma análise estatística descritiva.

Na segunda etapa da pesquisa, analisou-se os documentos ABNT NBR 31000:2018 e da IN MP/CGU Nº 01/2016 e, para isso, fez-se análise de conteúdo de acordo com BARDIN (2011), que envolve um conjunto de técnicas de análise por meio de procedimentos sistemáticos e objetivos, que permite fazer a identificação e descrição das principais mensagens em análise. Assim, o primeiro passo do método consistiu na seleção dos documentos. Em seguida,

desenvolveram-se as 3 etapas definidas por Bardin (2011): pré-análise; exploração do material; e inferência e interpretação a partir do tratamento dos resultados. Inicialmente, realizou-se uma leitura flutuante dos documentos coletados a fim de selecionar os aspectos referentes aos princípios e componentes do modelo de gestão de riscos da norma técnica e da instrução normativa.

Posteriormente, na fase exploração do material, o conteúdo selecionado foi codificado e agrupado em categorias de análise por meio de comparação dos aspectos dos modelos de gestão de riscos de ambos os documentos. Finalizando essa parte, considerou-se os resultados obtidos na primeira etapa para verificar como a norma ABNT NBR 31000:2018 pode ser aplicada para a melhoria dos índices obtidos pelas universidades, considerando as determinações da instrução normativa sobre gestão de riscos no setor público.

4 RESULTADOS

4.1. AS PRÁTICAS DE GESTÃO DE RISCO CORPORATIVOS ADOTADAS POR UNIVERSIDADES PÚBLICAS

Com o objetivo de conhecer a situação da governança pública, o Tribunal de Contas da União (TCU) realizou, em 2018, um levantamento de autoavaliação com uma amostra de 526 organizações federais e outros entes jurisdicionados. Desse total, 498 responderam o levantamento, incluindo 120 instituições de ensino.

A partir desse resultado e da base de dados disponibilizada pelo TCU sobre essa pesquisa, fez-se uma análise descritiva das 63 universidades públicas federais com relação à situação do índice de governança pública (iGovPub), especificamente sobre as práticas de gestão de risco adotadas. Para esse fim, analisou-se os fatores relacionados à gestão de risco que compõem o índice de capacidade estratégica da pesquisa realizada, sendo eles: se o modelo de gestão de riscos da organização está estabelecido e se os riscos considerados críticos para a organização são geridos. Para facilitar a análise, o primeiro será discutido como fator 1 e o segundo, como fator 2.

Sobre esses dois fatores, fez-se uma estatística descritiva dos índices de capacidade apresentados pelas instituições no intuito de se obter uma visão consolidada das universidades públicas, que está detalhada na tabela a seguir.

Tabela 1: Análise descritiva dos fatores

| Fator 1 – modelo de gestão de riscos estabelecido | | Fator 2 – gestão de riscos críticos | |
|----------------------------------------------------------|------|--------------------------------------------|------|
| Média | 0,24 | Média | 0,16 |
| Mediana | 0,15 | Mediana | 0,15 |
| Moda | 0,05 | Moda | 0,05 |
| Coeficiente de variação | 0,85 | Coeficiente de variação | 0,84 |

Fonte: Os autores (2020)

Para a discussão desses resultados, foram considerados os parâmetros estabelecidos pelo TCU para avaliação do índice de capacidade em governança e gestão apresentados na tabela a seguir:

Tabela 2 - Níveis de classificação

| | Estágios | Intervalos |
|---------|----------------------------------------------------------------------------|-------------------|
| Inicial | Inexpressivo (Não Adota/Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-la) | 0 a 14,99% |
| | Iniciando (Adota em menor parte) | 15 a 39,99% |
| | Intermediário (Adota parcialmente) | 40 a 70% |
| | Aprimorado (Atende em grande parte ou totalmente/Adota) | 70,01 a 100% |

Fonte: TCU (2018)

Sobre o fator 1, verificou-se que o índice médio de capacidade em relação à implementação do modelo de gestão de riscos das universidades públicas está em fase inicial, indicando que o modelo ainda não está sendo adotado de maneira muito significativa nesse contexto. Quanto ao índice médio do fator 2, apresenta um valor ainda menor que o fator 1 e mais próximo da faixa “inexpressivo” do índice de capacidade, indicando que, em média, as instituições não adotam ou há apenas plano aprovado para gerir riscos críticos.

Foi averiguado que a moda de ambos os fatores está na faixa inexpressivo, o que indica que muitas das instituições não adotam ou não há decisão formal ou plano aprovado para implementar um modelo de gestão de riscos e gerir riscos críticos. Constatou-se, também, que metade das instituições está na faixa “inexpressivo” do índice de capacidade dos dois fatores. Foi identificado alta dispersão dos dois índices, indicando que as universidades estão em estágios diversos de implementação da gestão de riscos.

Sobre os aspectos específicos avaliados pelo TCU sobre o fator 1, foi verificado que:

- a) 33% do total das universidades apresentam política de gestão de riscos definida (Fator 1.1);
- b) 27% do total das universidades definem o processo de gestão de riscos (Fator 1.2);
- c) 19 % do total das universidades apresentam diretrizes e limites para exposição a riscos (Fator 1.3);
- d) 24% do total das universidades definem os critérios de avaliação de riscos institucionais (Fator 1.4); e
- e) 14% do total das universidades divulgam o modelo de gestão de riscos (Fator 1.5).

Com relação aos aspectos avaliados pelo TCU para o fator 2, foi identificado que:

- a) 21 % do total das universidades indicam processos considerados críticos para o alcance dos objetivos organizacionais; (Fator 2.1)
- b) 14% do total das universidades identificam os ativos dos processos considerados críticos (p. ex. tecnologias, informações, pessoas); (Fator 2.2)
- c) 13% do total das universidades identificam, analisam e avaliam os riscos que podem afetar o alcance dos objetivos institucionais (riscos considerados críticos); (Fator 2.3)
- d) 19% do total das universidades informam aos membros das instâncias superiores de governança acerca de riscos considerados críticos; e (Fator 2.4)
- e) 19% do total das universidades implementam controles internos para tratar riscos considerados críticos para o alcance de seus objetivos. (Fator 2.5)

Os resultados detalhados do fator 1 e do fator 2 reforçam que as práticas específicas relacionadas à sistematização da gestão de riscos nessas instituições e à gestão de riscos críticos também estão em fase inicial. Não se identificou práticas que estejam aplicadas de forma expressiva pelas universidades.

4.2. ANÁLISE DA APLICABILIDADE DO MODELO ABNT NBR 31000:2018 NAS PRÁTICAS DE GESTÃO DE RISCO DAS UNIVERSIDADES PÚBLICAS

A partir desses resultados, foi analisada a aplicabilidade do modelo de gestão de riscos da ABNT NBR 31000:2018 nas práticas de gestão de risco das universidades públicas.

Considerando que essas instituições estão sujeitas ao cumprimento da Instrução Normativa Conjunta MP/CGU Nº 01/2016, as determinações dessa normativa foram consideradas nessa análise.

Tendo em vista a situação de estágio inicial de estruturação da política (fator 1.1) e do processo de gestão de riscos nas universidades públicas (fator 1.2), propõe-se implementação do modelo de gestão de riscos de acordo com a ABNT (2018). A proposição desse modelo está alinhada ao requisito norteador da sistematização do processo de gestão de riscos na IN MP/CGU Nº 01/2016, que é como a gestão de riscos será integrada ao planejamento estratégico, aos processos e às políticas da organização (BRASIL, 2016), já que o modelo ABNT NBR 31000:2018 apresenta o princípio central da gestão de riscos aplicada na criação e proteção de valor, melhorando o desempenho e o alcance dos objetivos organizacionais.

A tabela a seguir apresenta a relação entre os princípios e diretrizes da gestão de riscos apresentadas na normativa e no modelo proposto.

Quadro 2: Comparação entre princípios da IN MP/CGU Nº 01/2016 e ABNT NBR 31000:2018

| Princípios de gestão de riscos da IN MP/CGU Nº 01/2016 | Princípios da gestão de riscos da ABNT NBR 31000:2018 |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Gestão de riscos de forma sistemática, estruturada e oportuna, subordinada ao interesse público. | A gestão de riscos é parte integrante de todas as atividades organizacionais. |
| | Riscos podem emergir, mudar ou desaparecer à medida que os contextos externo e interno de uma organização mudem. |
| | O envolvimento apropriado e oportuno das partes interessadas possibilita que seus conhecimentos, pontos de vista e percepções sejam considerados. |
| | A estrutura e o processo de gestão de riscos são personalizados e proporcionais aos contextos externo e interno da organização relacionados aos seus objetivos. |
| Utilização do mapeamento de riscos para apoio à tomada de decisão e à elaboração do planejamento estratégico. | As entradas para a gestão de riscos são baseadas em informações históricas e atuais, bem como em expectativas futuras. A gestão de riscos explicitamente leva em consideração quaisquer limitações e incertezas associadas a estas informações e expectativas. Convém que a informação seja oportuna, clara e disponível para as partes interessadas pertinentes. |
| Utilização da gestão de riscos para apoio à melhoria contínua dos processos organizacionais. | A gestão de riscos é melhorada continuamente por meio do aprendizado e experiências. |

Fonte: Os autores (2020)

A estruturação do processo apresentada pela ABNT (2018) também está alinhada aos componentes de gestão de risco apresentados pela normativa, no quadro abaixo essa relação está apresentada.

Quadro 3: Comparação entre os componentes da IN MP/CGU Nº 01/2016 e as etapas da ABNT NBR 31000:2018

| Componentes da gestão de riscos da IN | Etapas do processo da ABNT NBR 31000:2018 |
|------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|
| Informação e comunicação | Comunicação e Consulta Registro e Relato |
| Ambiente interno e fixação de objetivos | Escopo, Contexto e Critério |
| Identificação e avaliação de eventos | Processo de avaliação de riscos (Identificação, análise e avaliação) |
| Atividades de controles internos e resposta a riscos | Tratamento |
| Monitoramento | Monitoramento e Análise Crítica |

Fonte: Os autores (2020)

A partir desse paralelo central entre a instrução normativa e o modelo, foram feitas considerações mais específicas sobre a utilização da norma ABNT NBR 31000:2018 no contexto público considerando os resultados da pesquisa.

Constatou-se relação entre a definição de diretrizes e limites para exposição a riscos (fator 1.3) e a definição dos critérios de avaliação de riscos institucionais (fator 1.4), que estão em fase inicial nas universidades públicas, com a etapa Escopo, Contexto e Critério do processo de gestão de riscos do modelo. Destaca-se que no processo apresentado pela norma ABNT NBR 31000:2018 esses fatores devem ser definidos nessa primeira etapa do processo de gestão de riscos.

A fase Escopo consiste na definição do nível no qual o processo de gestão de risco será aplicado (por exemplo, estratégico, operacional, programa ou projeto). Nessa definição, é importante que a instituição considere a sua relevância nos objetivos organizacionais. Outras considerações sobre essa etapa consistem no envolvimento com outros projetos, processos e atividades e os recursos necessários (por exemplo, tempo, ferramentas, técnicas e as responsabilidades dos atores envolvidos) (ABNT, 2018). A definição do escopo, no caso das universidades públicas, deve considerar como a gestão de riscos será integrada ao planejamento estratégico, aos processos e às políticas da organização (BRASIL, 2016).

Alinhado à definição do escopo, está a consideração sobre o contexto interno e externo nos quais a organização opera no processo de gestão de riscos (ABNT, 2018). Sobre o ambiente interno, as considerações são sobre fatores sociais, culturais, políticos, jurídicos, regulatórios, financeiros, tecnológicos, econômicos e ambientais, necessidades e expectativas das partes interessadas; e relações e compromissos contratuais. Por sua vez, o contexto interno inclui a

visão, missão e valores; governança, estrutura organizacional, papéis e responsabilizações; estratégia, objetivos e políticas; cultura da organização; normas, diretrizes e modelos adotados pela organização; recursos e conhecimento (capital, tempo, pessoas, propriedade intelectual, processos, sistemas e tecnologias), relacionamento com as partes interessadas internas, relações contratuais e compromissos. Essa consideração sobre esses dois contextos, contrasta com a consideração apresentada na IN MP/CGU Nº 01/2016, que considera apenas o ambiente interno na implementação do modelo de gestão de riscos (BRASIL, 2016).

Com relação ao aspecto Critério, o modelo define que se especifique a quantidade e o tipo de risco que a instituição pode ou não assumir em relação aos objetivos e os critérios para avaliar a significância do risco em termos de consequência e impacto. Nessa definição deve ser levado em consideração o escopo a ser avaliado, a estrutura de gestão de riscos e os objetivos organizacionais. Sobre esse ponto, de forma similar ao modelo, a IN MP/CGU Nº 01/2016 determina que os eventos devem ser avaliados sob a perspectiva de probabilidade e impacto de sua ocorrência e a definição do critério do risco está associada ao conceito de apetite a risco, que consiste no nível de risco ao qual a instituição está disposta a aceitar (BRASIL, 2016).

Espera-se que, tendo em vista a adoção da gestão de riscos alinhada à estratégia das universidades com a implementação da etapa Escopo, Contexto e Critério do modelo no início do processo de gestão de riscos, considerando as especificidades do contexto universitário, os cinco fatores relacionados à gestão de riscos críticos das universidades sejam melhorados (fatores 2.1 a 2.5).

Sobre a divulgação do modelo de gestão de riscos (fator 1.5) e a informação aos membros das instâncias superiores de governança acerca de riscos considerados críticos (fator 2.4), com a definição da etapa Comunicação e Consulta do processo, o Comitê de Governança, Riscos e Controles e a Alta Administração das universidades terão acesso às informações sobre os riscos críticos ao longo de todo o processo e no âmbito de cada etapa realizada.

Por sua vez, a etapa Registro e Relato do processo visa comunicar as atividades e resultados da gestão em toda a organização por meio de mecanismos apropriados, fornecer informações para a tomada de decisão considerando a sensibilidade e o contexto, melhorar as atividades de gestão de risco e auxiliar a interação entre os atores envolvidos considerando as suas particularidades e necessidades específicas de informação. No caso das instituições públicas, a implementação dessa etapa no final do processo de gestão de riscos é necessária para que os gestores de risco disponibilizem informações a todos os níveis da organização (BRASIL, 2016). Além disso, considerem a sensibilidade e contexto das informações na sua

comunicação com o Comitê de Governança, Riscos e Controles no seu papel de supervisionar o mapeamento e avaliação dos riscos-chave que comprometem a prestação de serviços de interesse público (BRASIL, 2016).

Sobre a implementação de controles internos para tratar riscos considerados críticos para o alcance de seus objetivos (fator 2.5), a ABNT NBR 31000:2018 define controle como a medida que mantém e ou modifica o risco, podendo ser um processo, política ou prática. No modelo, os controles existentes devem ser considerados na etapa análise dos riscos de forma alinhada com o que a instrução normativa determina (BRASIL, 2016). Na IN MP/CGU Nº 01/2016, os riscos inerentes são aqueles aos quais a organização está exposta sem considerar quaisquer ações gerenciais que possam reduzir a probabilidade de sua ocorrência ou seu impacto. A implementação desses controles ocorre na etapa Tratamento do processo da ABNT NBR 31000:2018, e, após a implementação desses controles, se tornam riscos residuais (BRASIL, 2016).

Conclui-se, com base no exposto, considerando o alinhamento da ABNT NBR 31000:2018 com diretrizes e componentes da IN MP/CGU Nº 01/2016; bem como à análise específica realizada sobre o alinhamento dos fatores evidenciados na pesquisa com as etapas do processo da ABNT (2018), que a norma ABNT NBR 31000:2018 é aplicável no contexto do setor público e pode ser utilizado na melhoria da implementação da gestão de riscos das universidades públicas.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente artigo apresentou como objetivo analisar a aplicabilidade da ABNT NBR 31000:2018 nas práticas de gestão de riscos corporativos adotadas pelas universidades públicas, por meio de uma pesquisa de abordagem qualitativa do tipo descritiva. De forma a alcançar esse objetivo, inicialmente, foi consultada a base de dados de uma pesquisa sobre governança pública realizada pelo Tribunal de Contas da União (TCU). A consulta foi centrada em dois fatores relacionados à gestão de riscos, um referente à estruturação do modelo e o outro à gestão de riscos críticos. Os resultados apontaram que as universidades públicas estão na fase inicial dos dois índices, sendo que o índice de gestão de riscos críticos está mais próximo da faixa inexpressivo de acordo com os níveis de classificação estabelecidos pelo órgão.

A partir desse resultado, foi apresentado como a estrutura de gerenciamento de riscos ABNT NBR 31000:2018 pode ser aplicada para a melhoria desses índices, considerando as determinações da instrução normativa sobre gestão de riscos no setor público. Como resultado desse paralelo, demonstrou-se especificamente:

- a) Como a etapa Escopo, Contexto e Critério da estrutura se alinha à melhoria dos fatores: apresentação de diretrizes e limites para exposição a riscos e definição dos critérios de avaliação de riscos institucionais;
- b) Como a etapa Comunicação e Consulta da estrutura se alinha à melhoria dos fatores: divulgação do modelo de gestão de riscos e informação aos membros das instâncias superiores de governança acerca de riscos considerados críticos; e
- c) Como a etapa de Análise de Riscos da estrutura se alinha à melhoria do fator implementação de controles internos para tratar riscos considerados críticos para o alcance de seus objetivos.

Este trabalho apresenta duas limitações referentes a base de dados utilizada. A base reflete a situação das práticas de gestão de riscos de 2018 e pode ter tido alterações até a realização desse estudo, outra é referente à confiabilidade das respostas, tendo em vista que os índices são elaborados a partir do entendimento das respostas das próprias organizações.

Para futuros estudos, sugere-se realizar comparativo quanto à evolução da implementação da gestão de riscos no âmbito do contexto universitário, tendo a base de dados sobre governança pública realizada pelo TCU como referencial, e um estudo sobre as dificuldades enfrentadas pelos atores envolvidos (Auditoria Interna, Comitê de Governança, Riscos e Controles, gestores de risco e Alta Administração) na implementação da gestão de riscos nesse contexto.

REFERÊNCIAS

ABNT – ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. NBR ISO 31000: Gestão de riscos – Princípios e diretrizes. Rio de Janeiro: ABNT, 2018

ABRAHAM, Janice M.; BAIRD, Robert; NEUGEBAUER, Frank. Leveraging enterprise risk management: Opportunity for greater relevance. **EDUCAUSE Review**, v. 48, n. 6, p. 28-30, 2013.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BRASIL. **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. Disponível em: << <https://www.cgu.gov.br>>>. Acesso em 20/07/2020

BROMILEY, Philip et al. Enterprise risk management: Review, critique, and research directions. **Long range planning**, v. 48, n. 4, p. 265-276, 2015.

CANTERLE, Nilsa Maria Guarda; FAVARETTO, Fabio. Proposta de um modelo referencial de gestão de indicadores de qualidade na instituição universitária. **Ensaio: avaliação e políticas públicas em educação**, v. 16, n. 60, p. 393-412, 2008.

COLOMBO, Sonia Simões; RODRIGUES, Gabriel Mário. **Desafios da gestão universitária contemporânea**. Penso Editora, 2011

CRESWELL, John W. **Investigação qualitativa e projeto de pesquisa: escolhendo entre cinco abordagens**. 3ª Ed. – Porto Alegre: Penso, 2014

DICKINSON, Gerry. Enterprise risk management: Its origins and conceptual foundation. **The Geneva Papers on Risk and Insurance. Issues and Practice**, v. 26, n. 3, p. 360-366, 2001.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

HOLTON, G. A. Closed form value at risk. Contingency Analysis. **Retrieved december**, v. 31, p. 2016, 1996.

INTOSAI - International Organization of Supreme Audit Institutions. **Reporting Standards in Government Auditing** (ISSAI 400). Viena, 2017. Disponível em: <www.issai.org>. Acesso em: jul. de 2020.

MATIAS, Pereira José. A governança corporativa aplicada no setor público brasileiro. **Administração Pública e Gestão Social**, v. 2, n. 1, p. 109-134, 2010.

MEYER JR, Victor; MEYER, Bernardo. Managerialism na gestão universitária: Dilema dos gestores de instituições privadas. **Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração**, v. 35, 2011.

OCDE - ORGANISATION FOR ECONOMIC COOPERATION AND DEVELOPMENT
Avaliações da OCDE Sobre Governança Pública: Avaliação da OCDE sobre o Sistema de

Integridade da Administração Pública Federal Brasileira - **Gerenciando riscos por uma administração pública mais íntegra**. OECD Publishing, 2011. Disponível em: <https://www.legiscompliance.com.br/images/pdf/avaliacao_integridade_brasileira_ocde.pdf>. Acesso em: jul. 2020.

PADOVEZE, Clóvis Luís; BERTOLUCCI, Ricardo Galinari. **Gerenciamento do risco corporativo em controladoria: Enterprise Risk Management (ERM)**. Editora Atlas SA, 2008.

SLOMSKI, Valmor; MELLO, Gilmar Ribeiro de; TAVARES Filho, Francisco; MACÊDO, Fabrício de Queiroz. **Governança Corporativa e Governança na Gestão Pública**. São Paulo: Atlas, 2008.

STARR, Karen. Problematizing ‘risk’ and the principalship: the risky business of managing risk in schools. **Educational management administration & leadership**, v. 40, n. 4, p. 464-479, 2012.

TCU - Tribunal de Contas da União. **Referencial básico de gestão de riscos**. Brasília: TCU, 2018. Disponível em: < <https://portal.tcu.gov.br/biblioteca-digital/referencial-basico-de-gestao-de-riscos.htm>>. Acesso em: jul. de 2020.