

**UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS
CURSO DE MESTRADO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

THAYNÁ DE OLIVEIRA FERNANDES

**GESTÃO DE RISCOS E FATORES CONTINGENCIAIS: UM ESTUDO
NA UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA**

JOÃO PESSOA – PB

2022

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS
CURSO DE MESTRADO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS

THAYNÁ DE OLIVEIRA FERNANDES

**GESTÃO DE RISCOS E FATORES CONTINGENCIAIS: UM ESTUDO
NA UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da Universidade Federal da Paraíba (PPGCC UFPB), como requisito à obtenção do título de Mestre em Ciências Contábeis.

Linha de pesquisa: Informação Contábil para Usuários Internos

Orientadora: Prof^ª. Dr^ª. Renata Paes de Barros Câmara.

JOÃO PESSOA – PB

2022

Catálogo na publicação
Seção de Catalogação e Classificação

F363g Fernandes, Thayná de Oliveira.

Gestão de riscos e fatores contingenciais : um estudo na Universidade Federal da Paraíba / Thayná de Oliveira Fernandes. - João Pessoa, 2022.

100 f. : il.

Orientação: Renata Paes de Barros Câmara.
Dissertação (Mestrado) - UFPB/CCSA.

1. Gestão de riscos. 2. Teoria Contingencial. 3. Universidades Federais. 4. Contabilidade. I. Câmara, Renata Paes de Barros. II. Título.

UFPB/BC

CDU 005.52:005.334(043)

THAYNÁ DE OLIVEIRA FERNANDES

**GESTÃO DE RISCOS E FATORES CONTINGENCIAIS: UM ESTUDO
NA UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA**

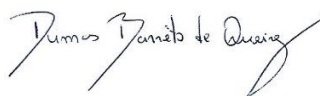
Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da Universidade Federal da Paraíba (PPGCC UFPB), em cumprimento às exigências para obtenção do título de Mestre em Ciências Contábeis.

Dissertação aprovada em 08 de fevereiro de 2022.

COMISSÃO EXAMINADORA



Profa Dra. Renata Paes de Barros Câmara
Presidente da Banca Examinadora –PPGCC UFPB



Prof. Dr. Dimas Barreto de Queiroz
Membro Interno – PPGCC UFPB



Prof. Dr. Antônio Firmino da Silva Neto
Membro Externo – UFCG

**A Deus, porque dele e por ele são todas as coisas.
A minha mãe Elisângela, obrigada por todo amor e sempre batalhar
para me fornecer o melhor que estava ao seu alcance.**

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus pelo dom da vida, por ele ser tão fiel de colocar objetivos no meu coração e me capacitar para alcançar.

Ao meu pai e minha mãe por todo amor, força e educação que me proporcionaram, peço a Deus que nos zele sempre em união.

A Universidade Federal da Paraíba por disponibilizar um curso de mestrado e todos os recursos durante o curso.

A Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) por todo o apoio a pesquisa científica brasileira.

Todos os professores do curso de Contabilidade da graduação na UFPB, em especial a professora Valdineide dos Santos Araújo pela ajuda e por fazer eu enxergar meu potencial para chegar até aqui mesmo quando eu não me sentia capaz.

Aos participantes dessa pesquisa, sem vocês não seria possível.

A Todos os professores do PPGCC durante o curso de mestrado, em especial a minha orientadora Renata Paes de Barros Câmara por me permitir entrar no seu ambiente de trabalho e me trilhar na parte principal da pesquisa para usuários internos que é a coleta de dados, o ato de convencer alguém para participar da sua pesquisa, gratidão pela ajuda nesse momento.

A todos que direta e indiretamente contribuíram para que eu chegasse até aqui.

Procurei não mencionar muitos nomes, mas saibam que todos que me ajudaram tem um lugar especial no meu coração.

“Apesar de você
Amanhã há de ser
Outro dia
Eu pergunto a você
Onde vai se esconder
Da enorme euforia
Como vai proibir
Quando o galo insistir
Em cantar
Água nova brotando
E a gente se amando
Sem parar
Quando chegar o momento
Esse meu sofrimento
Vou cobrar com juro, juro
Todo esse amor reprimido
Esse grito contido
Este samba no escuro
Você que inventou a tristeza
Ora, tenha a fineza
De desinventar
Você vai pagar e é dobrado
Cada lágrima rolada
Nesse meu penar”
(Chico Buarque)

“Sucesso não é o final, fracasso não é fatal. No fim, é a coragem para continuar que conta”
(Winston Churchill)

RESUMO

O objetivo geral desse estudo foi investigar os fatores contingenciais que podem afetar as práticas da gestão de riscos na Universidade Federal da Paraíba – UFPB. Para tanto, baseou-se na Teoria Contingencial que procura entender como os fatores contingenciais podem afetar o comportamento e práticas nas organizações. Selecionou-se vinte sujeitos associados a prática da gestão de riscos na UFPB para participação da pesquisa, como instrumento de pesquisa utilizou-se um questionário analisado com estatística descritiva e correlação de Spearman, já no instrumento de coleta da entrevista semiestruturada analisou-se com análise de conteúdo de Bardin (2011) e nuvens de palavras. Os principais resultados indicaram que, na percepção dos participantes da pesquisa, a prática da gestão de riscos mais consolidada é de que servidores e alta administração demonstram compromisso com os valores fundamentais da UFPB. Os resultados quanto aos fatores contingenciais que mais afetam a gestão de riscos demonstrou que no ambiente externo é a regulamentação e órgãos de controle, na estrutura organizacional percebe interferência do capital intelectual e estrutura física, quanto a tecnologia a variável mais destacável é armazenamento de dados, além da necessidade de um software com finalidade na gestão de riscos, no fator contingencial estratégia percebe-se que é fundamental o melhoramento nos processos gerenciais e a qualidade no uso de recursos, no fator contingencial tamanho nota-se a forte influência de recursos orçamentários e no fator contingencial cultura identifica-se a precisão de maior cooperação organizacional. No resultado apresentado sobre obstáculos para eficiência da gestão de riscos, destacou-se a falta de capacitação dos servidores e, entre o aumento dos riscos devido aos gargalos, evidenciou-se o mal uso do recurso público, elevação do risco operacional e legal. Portanto, essa pesquisa contribuiu para identificar os fatores contingenciais e obstáculos que impedem a melhoria da gestão de riscos na UFPB, sugerindo melhorias a instituição estudada e auxiliando que outras Instituições de Ensino Público (IES) federais possam averiguar os desafios para manter adequada a gestão de riscos.

Palavras-chave: Gestão de riscos; Teoria Contingencial; Universidades Federais; Contabilidade.

ABSTRACT

The general objective of this study was to investigate the contingency factors that can affect risk management practices at the Federal University of Paraíba – UFPB. To do so, it was based on the Contingency Theory that seeks to understand how contingency factors can affect behavior and practices in organizations. Twenty people associated with the practice of risk management at UFPB were selected to participate in the research, as a research instrument, a questionnaire analyzed with descriptive statistics and Spearman correlation was used, while in the collection instrument of the semi-structured interview, it was analyzed with analysis content by Bardin (2011) and word clouds. The main results indicated that, in the perception of the research participants, the most consolidated practice of risk management is that servers and senior management demonstrate commitment to the fundamental values of UFPB. The results regarding the contingency factors that most affect risk management showed that in the external environment it is the regulation and control bodies, in the organizational structure it perceives interference of intellectual capital and physical structure, in terms of technology the most outstanding variable is data storage, in addition to the need for software with a purpose in risk management, in the contingency factor strategy it is noticed that it is essential to improve management processes and quality in the use of resources, in the contingency factor size there is a strong influence of budgetary resources and in the contingency factor culture, the need for greater organizational cooperation is identified. In the result presented on obstacles to the efficiency of risk management, the lack of training of servers was highlighted and, among the increase in risks due to bottlenecks, the misuse of public resources, increased operational and legal risk was evidenced. Therefore, this research contributed to identify the contingency factors and obstacles that impede the improvement of risk management at UFPB, suggesting improvements to the studied institution and helping other federal Public Education Institutions (HEIs) to investigate the challenges to maintain adequate risk management.

Keywords: Risk management; Contingency Theory; Federal Universities; Accounting.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Princípios e componentes do COSO.....	24
Figura 2 – Estrutura da gestão de riscos.....	25
Figura 3 - Processo de gestão de riscos.....	27
Figura 4 - Mapeamento do surgimento da Teoria da Contingência	37
Figura 5 - Nuvem de palavras ambiente externo	65
Figura 6 - Nuvem de palavras estratégia.....	66
Figura 7 - Nuvem de palavra tecnologia	69
Figura 8 - Nuvem de Palavra Cultura organizacional.....	71
Figura 9 - Nuvem de palavras estrutura organizacional	73
Figura 10 - Nuvem de palavras obstáculos da gestão de riscos	74
Figura 11- Nuvem de palavras exposição a riscos devido obstáculos	75
Figura 12 - Nuvem de palavras melhorias para gestão de riscos.....	77

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Obstáculos para obter uma prática da gestão de riscos adequada	57
--	----

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Implementação e atualização do modelo da gestão de riscos nas entidades federais	28
Quadro 2- Estudos anteriores sobre gestão de riscos nas universidades.....	33
Quadro 3- Sujeitos da pesquisa	44
Quadro 4 - Variáveis do bloco I	45
Quadro 5 - Variáveis de fatores contingências que afetam a gestão de riscos	45
Quadro 6 – Variáveis do terceiro bloco	46
Quadro 7 - Variáveis do quarto bloco.....	47

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Perfil dos sujeitos respondentes	50
Tabela 2 - Ambiente externo na gestão de riscos	51
Tabela 3 - Estrutura organizacional na gestão de riscos	51
Tabela 4 - Tamanho organizacional na gestão de riscos.....	52
Tabela 5 - Tecnologia na gestão de riscos.....	52
Tabela 6 - Cultura organizacional na gestão de riscos.....	53
Tabela 7- Estratégia organizacional na gestão de riscos.....	53
Tabela 8 - Práticas da gestão de riscos.....	54
Tabela 9 - Correlação entre obstáculos e fator contingencial ambiente externo	58
Tabela 10 - Correlação entre obstáculos e fator contingencial cultura organizacional	59
Tabela 11 - Correlação entre obstáculos da gestão de riscos e estrutura organizacional.....	60
Tabela 12 - Correlação entre obstáculos da gestão de riscos e estratégia	61
Tabela 13 - Correlação entre obstáculos da gestão de riscos e tecnologia.....	62
Tabela 14- Correlação entre obstáculos da gestão de riscos e tamanho	63

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
AUDIN	Auditoria Interna
CFC	Conselho Federal de Contabilidade
CGU	Controladoria Geral da União
COSO	Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Comission
ERM	Enterprise Risk Management
IBGC	Instituto Brasileiro de Governança Corporativa
IES	Instituições de Ensino Superior
IFAC	International Federation of Accountants
IFES	Instituições Federais de Ensino Superior
IMD	Índice de maturidade das dimensões
IMG	Índice de Maturidade Global
ISSO	International Organization for Standardization
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional
PGR	Política de Gestão de Riscos
PSS	Processo Seletivo Seriado
PRA	Pró-Reitoria Administrativa
PROPLAN	Pró-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento
Reuni Federais	Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades
SICSP	Sistema de Informação de Custos no Setor Público
STATA	Software for Statistics and Data Science
TCU	Tribunal de Contas da União

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	16
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA.....	17
1.2 OBJETIVOS.....	19
1.2.1_Objetivo Geral.....	19
1.2.2 Objetivos Específicos.....	19
1.3 JUSTIFICATIVA.....	19
2 REFERENCIAL TEÓRICO	21
2.1 GESTÃO DE RISCOS.....	21
2.2 GESTÃO DE RISCOS NO SETOR PÚBLICO BRASILEIRO.....	25
2.2.1_Universidades públicas federais e gestão de riscos.....	29
2.2.1.1 Universidade Federal da Paraíba e gestão de riscos.....	33
2.3 TEORIA DA CONTINGÊNCIA	36
2.3.1 Fatores contingenciais	38
3 METODOLOGIA	42
3.1 TIPOLOGIA DA PESQUISA.....	42
3.2 SUJEITOS DA PESQUISA	42
3.3 COLETA DE DADOS.....	44
3.3.1 Instrumento de Coleta de dados quantitativos	44
3.3.2 Instrumento de coleta de dados qualitativos	47
3.3.3 Pré- teste dos instrumentos de coleta de dados	48
3.4 ANÁLISE DE RESULTADOS	49
3.5 ASPECTOS ÉTICOS.....	49
4 ANÁLISE DOS RESULTADOS	50
4.1 PERFIL DOS SUJEITOS RESPONDENTES	50
4.2 FATORES CONTINGENCIAIS NA GESTÃO DE RISCOS DA UFPB	50
4.2.1 Fator ambiente externo	50
4.2.2 Fator estrutura organizacional.....	51
4.2.3 Fator tamanho Organizacional.....	51
4.2.4 Fator tecnologia.....	52
4.2.5 Fator Cultura organizacional	53

4.2.6 Fator Estratégia Organizacional.....	53
4.3 PRÁTICAS DA GESTÃO DE RISCOS NA UFPB	54
4.3.1 Obstáculos para obter uma prática da gestão de riscos adequada na UFPB.....	56
4.4 CORRELAÇÕES ENTRE OS OBSTÁCULOS DA GESTÃO DE RISCOS E FATORES CONTINGENCIAIS.....	58
4.4.1 Correlação entre obstáculos da gestão de risco e ambiente externo	58
4.4.2 Correlação entre obstáculos da gestão de risco e fator contingencial cultura organizacional.....	59
4.4.3 Correlação entre obstáculos da gestão de risco e fator contingencial estrutura organizacional.....	60
4.4.4 Correlação entre obstáculos da gestão de risco e fator contingencial estratégia	61
4.4.5 Correlação entre obstáculos da gestão de risco e fator contingencial tecnologia	62
4.4.6 Correlação entre obstáculos da gestão de risco e fator contingencial tamanho	63
4.5 ANÁLISE DAS ENTREVISTAS.....	64
4.5.1 Ambiente Externo	64
4.5.2 Estratégia	65
4.5.3 Tecnologia	67
4.5.4 Cultura Organizacional.....	69
4.5.5 Estrutura Organizacional	72
4.5.6_Obstáculos enfrentados na introdução da gestão de riscos.....	73
4.5.7 Análise dos riscos em relação aos obstáculos.....	75
4.5.8 Sugestão de melhoria da gestão de riscos na UFPB	76
CONCLUSÃO.....	78
REFERÊNCIAS.....	83
APÊNDICE A - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO	92
APÊNDICE B- QUESTIONÁRIO DE PESQUISA.....	95
APÊNDICE C – ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA.....	101

1 INTRODUÇÃO

O controle de uma organização, de acordo com o Decreto nº 9.203/2017, é compreendido como uma ferramenta estruturada para mitigar os possíveis riscos a fim de alcançar objetivos institucionais. Nesse sentido, a gestão de riscos assimila-se como um processo direcionado e monitorado pela alta administração, que visa identificar, avaliar e gerenciar potenciais eventos que possam afetar a entidade. Além disso, tem a finalidade de proporcionar eficiência ao controle interno organizacional (BRASIL, 2017a).

Verifica-se uma crescente preocupação dos usuários internos das entidades em efetuar o mapeamento e o controle de riscos dentro das organizações, demonstrando a relevância da gestão de riscos. Além disso, por meio dessa ferramenta é possível identificar e diminuir os efeitos negativos do ambiente interno e externo que uma entidade está inserida, aumentando as oportunidades e as potencialidades de desempenho em entidades do setor público quanto privado (NASCIMENTO *et al.*, 2020).

A gestão de riscos surgiu na administração pública brasileira com a publicação de normativas, articulações em rede, projetos legislativos, cursos e eventos. Dessa forma, apareceu em repartições e diálogos entre os servidores, favorecendo reflexões sobre o que seria preciso para que este movimento não se perca em um rompante a ser esquecido, como tantas outras boas sugestões de ferramentas que tem como objetivo otimizar a gestão pública (BRAGA, 2017).

Percebe-se que, no setor público, existe uma preocupação de que as suas entidades respondam às pressões para introduzir sistemas formais de gestão de riscos de forma ideal a partir de fatores externos. À exemplo disso, citam-se às exigências normativas e a imposição para obter legitimação por meio da sociedade e órgãos externos de controle que essas entidades estão expostas (CARLSSON-WALL *et al.*, 2019).

Cabe salientar, ainda, que o nível de maturidade da gestão de riscos de uma organização é estabelecido por toda a capacidade presente em aspectos de liderança, políticas e estratégias, e de preparação das pessoas para gestão de riscos, bem como pelo emprego dessas habilidades aos processos e parcerias. Além dos resultados alcançados na melhoria do desempenho da entidade no cumprimento de sua missão institucional de produzir valor para as partes interessadas (TCU, 2018d).

Na administração pública federal brasileira, o interesse na temática de implantação de forma eficiente da gestão de riscos está em expansão. Dessa forma, modelos internacionais de gerenciamento de riscos corporativos foram introduzidos pelas normas e orientações do Governo Federal. Nesse sentido, mencionam-se as do Comitê das Organizações Patrocinadoras de *Treadway*

(*Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* [COSO]) para Gerenciamento de Riscos Corporativos (*Enterprise Risk Management* [ERM]), denominado como modelo “COSO ERM”, e do modelo da Organização Internacional de Normalização (*International Organization for Standardization* [ISO]), especificado como Norma ISO 31000:2009 (SOUZA *et al.*, 2020).

A gestão de risco é um instrumento estratégico de governança das entidades públicas e um artefato relevante de apoio aos gestores na realização de suas responsabilidades em gerar, preservar e conceder valor público em benefício da população. As principais vantagens em ter um sistema de gestão de riscos são: aumentar a probabilidade de alcançar os objetivos da organização pública, fornecendo medidas que possam priorizar as iniciativas públicas; aperfeiçoar as decisões de investimento e operação; organizar mecanismos para proteger a reputação; e assegurar o alcance do propósito institucional (JAMES; BARRETO, 2019).

Nas organizações públicas de administração federal, a ferramenta da gestão de riscos considera-se algo novo, uma vez que sua obrigatoriedade deu-se, somente, por meio da Instrução Normativa Conjunta MP/ CGU n° 01, de 11 de maio de 2016 (BRASIL, 2016). A partir disso, nas entidades públicas federais destacam-se as Instituições de Ensino Superior (IES) que precisam utilizar os recursos públicos de forma eficiente, seguindo os regulamentos existentes, afim de otimizar sua avaliação e sua posição nos rankings nacionais ou internacionais e adquirir legitimidade social (MAPOLÓN, 2008; CARTAGENA GARCÍA; MARTÍNEZ, 2010).

Outrossim, torna-se fundamental aperfeiçoar o processo de gestão de riscos para identificar, analisar, avaliar e abordar os riscos que afetam o desempenho das IES (MONTANÉ; RODRÍGUEZ, 2016).

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

A gestão universitária requer cada vez mais sistemas de controles internos que possibilitem uma maior segurança e a inserção de um procedimento integrado de gestão de riscos que se distingue pela maneira de identificar, analisar e avaliar riscos no contexto universitário. O exame integrado dos riscos das ligações de causa e efeito, que permitem observar a situação problemática da instituição no que tange ao controle interno, devem traçar objetivos de controle e planos de ação realizáveis (GONZALEZ *et al.*, 2017).

Para melhorar a eficácia e a eficiência nas instituições de ensino superior, é fundamental alcançar segurança razoável quanto aos riscos que essas entidades se expõe. Portanto, a gestão de risco exerce um papel importante na elaboração de objetivos de controle e no plano de

ação preventiva através de riscos relevantes (GONZALEZ *et al.*, 2017).

Estudar sobre o processo da gestão de riscos é importante para compreender o alcance das metas nas universidades, de modo a aferir o nível de maturidade que possibilite averiguar quais e como os riscos impactam a instituição (SOUZA, 2007). Adicionalmente, compreender sobre a Teoria Contingencial também se faz necessário, uma vez que possibilita a identificação de variáveis, denominadas de fatores contingenciais, que podem ser ligadas ao meio interno ou externo da entidade. Além disso, podem interferir na introdução de ferramentas, assim como na de gestão de riscos (SOARES *et al.*, 2019).

A Teoria Contingencial objetiva compreender como os fatores contingenciais - tecnologia, cultura e o ambiente externo - impactam o comportamento e os processos nas organizações. Além disso, admite que nenhum tipo de estrutura é igual em todas as entidades, pois cada uma possui sua característica própria, por isso lidam de forma diferente no ambiente que estão inseridas (HU; ISLAM, 2012).

A Universidade Federal da Paraíba (UFPB), em 2018, no último levantamento do Tribunal de Contas da União (TCU), na avaliação do Índice Integrado de Governança e Gestão Públicas (iGG) ficou na 6ª posição em relação as universidades federais brasileiras. Mesmo assim, o seu iGG ainda é considerado intermediário, o que demonstra a necessidade de aperfeiçoamento para alcançar um maior nível (UFPB, 2020).

A gestão de riscos é um dos pilares da governança pública. Por isso, aumentar o grau de confiança da sociedade na capacidade de governança de uma entidade pública torna-se fundamental. Desse modo, importa investigar as práticas de gestão de riscos, compreendendo a existência de fatores contingenciais e os obstáculos que impedem a sua eficiência na instituição (BRASIL, 2013a).

Nesse sentido, a UFPB, por conta da Instrução Normativa Conjunta da Controladoria Geral da União e Ministério Público nº. 1 de 2016 - IN Conjunta CGU/MP 1/16, que exigiu que as universidades federais realizassem o gerenciamento de riscos, passou a adotar a gestão de riscos desde 2016. De acordo com o relatório de gestão da UFPB (2020), foi apenas no ano de 2020 que o Conselho Universitário (Consuni) aprovou a política de gestão de riscos da entidade. Isto posto, os motivos de escolha da UFPB para realização da pesquisa deu-se pela gestão de riscos ser uma nova prática na organização, tornando-se relevante ser analisada. Além disso, é importante discutir a necessidade de aperfeiçoamento dos pilares da governança, como as práticas da gestão de riscos que permita que o iGG da UFPB seja aprimorado.

É válido mencionar também, que a escolha da entidade estudada se deu pela facilidade

de acesso aos dados da pesquisa devido a pesquisadora ser estudante da instituição, bem como pelo fato da orientadora desta dissertação ser Coordenadora de Planejamento da Pró-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento (PROPLAN) da UFPB. Isso possibilitou o acesso às informações e aos sujeitos necessários para efetuar essa pesquisa.

Isto posto, de acordo com o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) – 2019 à 2023 – a Universidade Federal da Paraíba traz que a gestão de riscos na instituição deve seguir um padrão de eficiência, eficácia e efetividade para o cumprimento da missão institucional (UFPB, 2019b). Diante disso, levanta-se o seguinte problema de pesquisa: **Como os fatores contingenciais impactam as práticas de gestão de riscos na Universidade Federal da Paraíba?**

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Investigar os fatores contingenciais que podem afetar as práticas da gestão de riscos na Universidade Federal da Paraíba.

1.2.2 Objetivos Específicos

- a) Averiguar as práticas de gestão de riscos implantadas na Universidade Federal da Paraíba;
- b) Identificar os fatores contingenciais que podem afetar as práticas da gestão de riscos na Universidade Federal da Paraíba;
- c) Verificar se existem gargalos que colaboram com o aumento dos riscos na Universidade Federal da Paraíba.

1.3 JUSTIFICATIVA

A exigência da implantação de gestão de riscos nas entidades federais, mediante Instrução Normativa Conjunta da Controladoria Geral da União e Ministério Público n. 1, de 2016 - IN Conjunta CGU/MP 1/16, fez com que as universidades federais se esforçassem para inserir o gerenciamento de riscos. Salienta-se, que a partir de então, as universidades passaram a ser fiscalizadas por meio de órgãos externos e pelo Tribunal de Contas da União (TCU) (BRASIL, 2016).

Nesse sentido, torna-se um desafio determinar quanto risco se deve assumir na busca

pela otimização da utilização de recursos que é oferecido para a população. Dessa forma, esse estudo objetiva investigar os fatores contingenciais que podem afetar práticas da gestão de riscos, por meio de um estudo de caso na UFPB. Além disso, busca-se contribuir para a identificação dos fatores contingenciais que impedem a melhoria da tal prática no setor público e como um contexto organizacional pode influenciar na prática da gestão de riscos.

Salienta-se que a prática da gestão de riscos promove o serviço da melhor maneira possível, equilibrando os riscos e os benefícios (BRASIL, 2018d). Assim, a pesquisa poderá auxiliar outras Instituições de Ensino Público (IES) federais na inserção adequada da gestão de riscos. A finalidade é fornecer, de forma mais eficiente, seus serviços à sociedade e reforçar o entendimento de características da gestão de riscos na administração de IES públicas sob ótica de seus usuários internos.

A falta de gestão de riscos afeta diversos aspectos organizacionais, como o atingimento dos objetivos, o cumprimento dos prazos, o controle dos custos e da qualidade de um programa, projeto ou a entrega de serviços aos cidadãos. Assim, esta é essencial para o sucesso na realização da missão da agência pública, especialmente, em proporcionar serviços de qualidade, a fim de melhorar a eficiência, a eficácia e a efetividade da gestão. Esses resultados podem facilitar o aumento da confiança da sociedade na capacidade do sistema de governança pública em entregar os serviços prometidos por meio de otimização na utilização de recursos públicos (BRASIL, 2013a).

Kein Junior (2020) afirma que praticar a gestão de riscos implica que os servidores públicos devem não apenas adiantar informações sobre ameaças nos objetivos organizacionais, mas fazer com que essas informações sejam passíveis de auditoria e de responsabilização. Nesse sentido, os gestores públicos tornam-se mais sensíveis à reputação pessoal ou institucional. Essa ferramenta é um desafio para a controladoria interna, uma vez que precisam trabalhar muito além da lógica de conformidade financeira e contábil, envolvendo seus gestores à adoção de práticas de gestão de riscos (HALL *et al.*, 2015).

Diante disso, controladores internos assumem um destaque em áreas como a estratégia e a comunicação organizacional. Além disso, desafios são observados na atuação de auditores internos e nota-se uma expansão maior do controle interno nas organizações que apresentam gestão de riscos (POWER, 2004). Por isso, a pesquisa prevê uma relevância prática à UFPB, diante da necessidade do uso da gestão de riscos de forma adequada em decorrência da fiscalização de órgãos de controle interno e externo. Além do mais, busca-se proporcionar a diversos gestores de IES públicas a análise dos possíveis obstáculos para alavancar um maior nível de maturidade da gestão de riscos nas suas instituições.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 GESTÃO DE RISCOS

A gestão de riscos está ligada aos ambientes externos e internos das organizações. Dessa forma, a mentalidade de risco possibilita a identificação e a diminuição de efeitos negativos, aumentando as oportunidades e o potencial de uma entidade (NASCIMENTO *et al.*, 2020).

Estudos de temáticas relacionadas à gestão de riscos nas entidades iniciaram-se no final do século XX, quando foi datado em 1975, a publicação do artigo *Risk Management Revolution*, pela revista Fortune. Nesse período, discutiu-se acerca da coordenação de várias funções de riscos existentes em uma instituição e determinou-se que a alta administração teria a responsabilidade de implementar políticas voltadas ao tema e supervisioná-las (FRASER; SIMKINS, 2010).

O risco pode ser denominado em termos de uma combinação de consequências de um evento e a probabilidade da ocorrência desse evento. Além disso, pode ser associado como a incerteza sobre a gravidade das consequências de uma atividade ou a combinação bidimensional de consequências e incertezas (AVEN, 2012).

Segundo a Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT, 2009), o conceito de risco é associado à probabilidade de incerteza diante de objetivos, tornando-se um efeito de desvio em relação ao planejado, seja de maneira positiva ou negativa. Nesse sentido, assimilar o modo que as entidades podem gerenciar interrupções, riscos e incertezas, bem como estar mais preparado para enfrentar as adversidades através da gestão de riscos, é uma temática que tem ganhado atenção em pesquisas (TRKMAN *et al.*, 2016).

Para Murray et al. (2011), é válido salientar que existe uma ampla variedade de tipos de riscos que atingem as organizações. Esses riscos são tecnológicos, operacionais, financeiros, econômicos, contratuais, em políticas de aquisição, ambientais, sociais, regulatórios, jurídicos, de segurança e de atraso.

Por outro lado, o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa - IBCG (2007) enfatiza que não existe um tipo de classificação de riscos que seja consensual, exaustivo e aplicável a todos os tipos de empresas. Assim, a classificação deve ser desenvolvida de acordo com as características de cada organização. Uma das formas de classificar os riscos, conforme o IBCG (2007), é pela origem de eventos: a) externos: macroeconômico, ambiental, social, tecnológico, legal; b) internos: financeiro, ambiental, social, tecnológico e

conformidade. Dessa forma, percebe-se o quanto as entidades necessitam gerenciar esses riscos para alcançar seus objetivos.

Nas organizações, obter um padrão de gestão de riscos foi sempre um desafio. Em diversos lugares do mundo foram surgindo diversas normas que utilizam o conceito, sua prática e implementação. A respeito disso, em 1995, surgiu a norma AS/NZS 4360 na Austrália e Nova Zelândia, que foi a primeira em relação à Gestão de Riscos, servindo de base para definição da norma ISO 31000. No Japão, no ano de 2001, a norma JSI Q 2001 discorreu sobre a definição formal de sistema de gestão de riscos e introduziu a melhoria contínua. A norma ISO 31000, também de origem internacional, em 2009, apresentou todos os tipos de riscos em qualquer contexto, permeado em três pilares: princípios de gestão de riscos, guia de gestão de riscos e processo de gestão de riscos (LEITCH, 2010; PREDA, 2013).

Cabe mencionar que existem normas sobre gestão de riscos que são reconhecidas mundialmente, como a *Enterprise Risk Management (ERM)*, *Management of Risk – Principles and Concepts (Orange Book)* e *Gestão de Riscos – Princípios e Diretrizes (ISO 31000)*, editadas pelo COSO, pelo Tesouro Britânico (*HM Treasury*) e pela ABNT, respectivamente. Estas normas foram criadas com o objetivo de fornecer uma metodologia ou sistemática adequada para a implantação e aprimoramento da gestão de riscos (COSO, 2007).

No caso brasileiro, as pesquisas sobre o risco organizacional e a gestão de risco auxiliam a consolidar o conceito e a prática. Isso se torna importante, pois os estudos objetivam consolidar as discussões e as implementações da gestão de riscos que são realizadas nos ambientes das entidades. De maneira teórica, visam ilustrar a questão de profundidade, de como esses conceitos são expostos, se existe uma legitimação dos conceitos ou se os conceitos ainda são superficiais (SOUZA; SOUZA, 2019).

Quanto à gestão de riscos no setor público, importa explicar que abrange as incertezas e trabalha à luz dos objetivos da organização, estabelecendo como efeito a eficiência. Assim, busca o equilíbrio das tensões, fugindo da ilusão de uma Administração Pública puramente voltada para os resultados formais. Nesse sentido, destaca-se que o próprio Tribunal de Contas da União (TCU) passou a pautar suas decisões mediante os marcos legais para a fim de fortalecer a gestão de riscos e os controles internos nas entidades públicas (BRAGA, 2017).

A premissa inerente quando se trata de gerenciamento de riscos corporativos é que toda organização existe para agregar valor às partes interessadas (COSO, 2007). Ademais, todas as organizações enfrentam incertezas e o desafio de seus administradores é determinar até que ponto deve-se aceitar essa imprecisão, assim como definir como tal pode interferir no

esforço para proporcionar valor às partes interessadas (COSO, 2007). Além disso, Durst e Zieba (2019) argumentam que a gestão de risco deve desempenhar um papel importante em todos os tipos de organizações, independentemente do seu campo de operações, sejam entidades públicas ou privadas.

Diante do exposto, nota-se que ao assimilar o conceito de gestão de riscos e sua utilidade, as entidades demandaram tempo, surgindo diversas normas para ajudar nesse processo (LEITCH, 2010; PREDA, 2013). O TCU define gestão de riscos como uma estratégia que eleva a capacidade da organização para lidar com incertezas. Além disso, estimula a transparência e auxilia para o uso eficiente, eficaz e efetivo de recursos, bem como para o fortalecimento da imagem da instituição (BRASIL, 2018a).

Segundo o Decreto nº. 9.203/2017, a gestão de riscos é uma atividade de natureza permanente, estabelecida, direcionada e monitorada pela alta administração. O objetivo é identificar, avaliar e gerenciar potenciais eventos que sejam capazes de afetar a organização, destinado, ainda, a fornecer segurança razoável quanto à realização de seus objetivos. Já a instrução normativa CGU/MP nº 01/2016, define como um processo para identificar, avaliar, administrar e controlar potenciais eventos ou situações, para fornecer razoável certeza quanto ao alcance dos objetivos da organização (BRASIL, 2016).

Coetzee e Lubbe (2011) conceituam que gestão de risco é uma ferramenta que abrange processos e sistemas determinados pela administração para assegurar que sua filosofia de risco seja incorporada às atividades diárias da entidade. Nessa perspectiva, as organizações tendem a diminuir a volatilidade do desempenho operacional do lado negativo, ao mesmo tempo que alcançam suas metas e objetivos, gerando lucros e o fornecimento de valor para os *stakeholders* (CALLAHAN; SOILEAU, 2017).

O *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* (COSO) é uma organização que fornece as entidades diretrizes para a utilização do gerenciamento de riscos corporativos, controle interno e prevenção de fraudes. Em 2004, visando a gestão de riscos o COSO lançou o *Enterprise Risk Management (ERM) – Integrated Framework - COSO ERM 2004* - que teve ampla aceitação pelas entidades que praticavam o gerenciamento de riscos.

A complexidade dos riscos se intensificou, novos riscos surgiram e conselheiros executivos aperfeiçoaram sua compreensão sobre a gestão de riscos, o que levou o aprimoramento da prática. Por isso, em 2017, foi lançado o *Enterprise Risk Management – Integrating with Strategy and Performance (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2017)*, que enfatizou a relevância do risco no processo de definição da

estratégia e na condução do desempenho organizacional. O *Enterprise Risk Management* estabeleceu cinco componentes e 23 princípios, conforme Figura 1 abaixo:

Figura 1 - Princípios e componentes do COSO

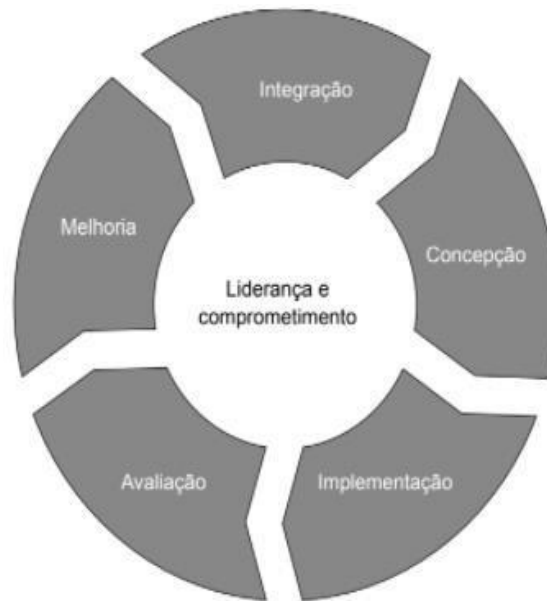


Fonte: COSO (2017).

Como apresentado na Figura 1, percebe-se que o Framework ERM do COSO 2017 é formado por um conjunto de princípios dispostos em cinco componentes inter-relacionados. Esses princípios refletem em práticas que são capazes de serem aplicadas em diferentes formas de entidades, independente do seu tamanho, tipo ou setor econômico. A realização desses princípios fornece aos líderes da administração a segurança que a entidade pode gerenciar seus riscos relacionados à estratégia e aos objetivos da organização de forma aceitável (COSO, 2017).

De acordo com a ISO 31000, a finalidade da estrutura da gestão de riscos é ajudar a organização na inserção da gestão de riscos em atividades significativas e funções. A sua eficácia está associada a sua incorporação na governança e em todas as operações da entidade, incluindo a tomada de decisão. Dessa maneira, o progresso da estrutura da gestão de riscos apresenta integração, concepção, implementação, avaliação e melhoria da gestão de riscos através da organização (ABNT, 2018). Outrossim, a ISO 31000 expõe a estrutura de uma gestão de riscos, como na Figura 2.

Figura 2 – Estrutura da gestão de riscos



Fonte: ABNT (2018).

2.2 GESTÃO DE RISCOS NO SETOR PÚBLICO BRASILEIRO

Em um ambiente cada vez mais complexo e em constante mudança, enfrentado pelas entidades públicas, uma abordagem de gestão de riscos como ferramenta é fundamental para responder aos desafios encarados pela organização pública. O sucesso na implementação da gestão de riscos poderá proporcionar melhorias na qualidade dos serviços públicos (ÁVILA, 2014).

A gestão de riscos é complexa e pode exigir várias investigações na compreensão de suas realidades. É um recurso-chave que pode melhorar o desempenho, a tomada de decisão e o controle do setor público para aperfeiçoar sua prestação de contas. Deve fornecer ainda, informações precisas a serem comunicadas em toda a organização e ao público externo interessado (BAKAR *et al.*, 2019).

O papel de gestores de riscos - agentes de controle - é influenciar o processo de decisão, coletando e proporcionando informações relevantes para níveis estratégicos (RANA *et al.*, 2019). No setor público, no entanto, esse alinhamento é um desafio, pois a introdução da gestão de riscos encontra-se com a ausência de respaldo normativo. Nesse sentido, existem obstáculos para prosperar, além da perspectiva de controle de natureza financeira-contábil (KLEIN JÚNIOR, 2020).

Mat Ludin *et al.* (2017) afirmam que, ao aplicar a implementação da gestão de riscos, identifica-se que a qualidade da auditoria interna modera a relação entre o *locus* de controle do gestor da entidade pública e a prática do gerenciamento de risco. Estudos sugerem que é necessário nomear um gestor com as características certas, ou seja, com propensão a correr riscos. Ademais, deve-se associar o desenvolvimento da qualidade da auditoria interna no órgão público, compreendendo que pode ajudar as agências governamentais a acelerar as atividades de gestão de risco dentro de sua organização.

Sabe-se que a crise financeira global transformou a noção de risco em um tema central na gestão de entidades privadas e públicas. Diante disso, evidenciou-se a importância da gestão de riscos para substituir os procedimentos tradicionais relacionados com a tecnologia. Devido a isso, um número de estruturas mundialmente populares foram desenvolvidas, como Organizações patrocinadoras da *Treadway* Comissão (COSO) e ISO 31000 das entidades do setor privado para setor público. Além disso, estruturas semelhantes foram publicadas no Canadá em 2001, no Reino Unido em 2004, e na Austrália e Nova Zelândia em 2014 (RANA *et al.*, 2019).

Percebe-se que modelos como o COSO ERM e a Norma ISO 31000:2009 foram aproveitados como esforços de implementação da gestão de riscos na administração pública federal. O objetivo é deixar um legado aceito internacionalmente, apesar das normas brasileiras estudadas representarem elevado vínculo com os modelos internacionais. A forma como são estruturadas, como diretrizes gerais, proporcionam a manutenção da autonomia nacional e sua customização no contexto das organizações (SOUZA *et al.*, 2020).

No Brasil, a publicação da Instrução Normativa Conjunta n. 1 foi a primeira exigência referente à gestão de riscos para órgãos do Poder Executivo Federal. Além de eventuais abordagens-pilotos efetuadas, também divulgou-se a Lei n. 13.303, de 30 de junho de 2016, referenciada como Lei das Estatais, que estabelecia no seu artigo 6º, a obrigação de práticas de gestão de riscos para todas as entidades públicas ou de economia mista (BRASIL, 2013).

No ano de 2013, o Ministério de Orçamento, Planejamento e Gestão, no âmbito de Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (GesPública) estabelecido pelo Decreto n. 5.378/2005, posteriormente revogado pelo Decreto n. 9.404/2017, expôs a tradução do padrão britânico *The Orange Book*, nomeado de “Guia de Orientação para Gerenciamento de riscos” com finalidade de inserir o tema no setor público brasileiro (BRASIL, 2013b).

Em termos da gestão de riscos nas entidades do setor público brasileiro, apesar do reconhecimento da busca e da preocupação de diversos órgãos do governo em emitir normas que são delimitadas de acordo com os padrões internacionais sobre riscos (COSO, ISSO e

Orange Book), o assunto ainda é recente. Há espaços para estudos que evidenciem questões para aplicações dessas normas nas organizações públicas brasileiras (ARAÚJO, 2019).

Nessa perspectiva, o TCU tem a missão de assegurar a efetiva e regular gestão dos recursos públicos em benefício da sociedade. Em 2018, foi lançado um Manual de Gestão de Riscos que discute uma sistematização baseada nas melhores práticas internacionais de gestão e a indicação de adoção de gerenciamento de riscos nas organizações públicas (BRASIL, 2018b). A Figura 3 abaixo apresenta como o processo da gestão de riscos deve ser introduzido e visualizado nas organizações públicas, de acordo com o TCU baseado na ISO 31000.

Figura 3 - Processo de gestão de riscos



Fonte: Brasil (2018c).

Conforme Figura 3, pode-se observar várias etapas do processo de gestão de riscos. A primeira etapa, o estabelecimento do contexto, consiste em entender o ambiente externo e interno no qual o objeto de gestão de riscos está inserido. Além disso, visa levantar parâmetros e critérios a serem considerados no processo de gestão de riscos. A segunda etapa, a identificação de riscos, compreende o reconhecimento e a apresentação dos riscos relacionados aos objetivos/resultados de um objeto de gestão de riscos. Ademais, tem a finalidade de identificar possíveis fontes de riscos (BRASIL, 2018c).

A terceira etapa, a análise dos riscos, evidencia-se o entendimento sobre o risco e a determinação do nível do risco. A quarta etapa, a avaliação de riscos, refere-se à comparação do seu nível com o limite de exposição à riscos a fim de determinar se o risco é aceitável. Por fim, a fase de tratamento de riscos consiste no planejamento e nas realizações para modificar o nível do risco na entidade (BRASIL, 2018c).

A Instrução Normativa Conjunta CGU/MP n. 1 de 2016 exige das entidades federais a implementação, a manutenção, o monitoramento e a revisão do processo de gestão de riscos, compatível com sua missão e seus objetivos estratégicos. A normativa dispõe de como deve

ocorrer o uso e a atualização do modelo da gestão de riscos, no qual a alta administração e todos os seus servidores ou funcionários devem averiguar (BRASIL,2016). O Quadro 1 a seguir traz a síntese da instrução acima citada, conforme art.14.

Quadro 1 - Implementação e atualização do modelo da gestão de riscos nas entidades federais

Componentes	Abordagem baseado na gestão de riscos do componente
Ambiente interno	Abranger, entre outros elementos, integridade, valores éticos e competência das pessoas, forma pela qual a gestão delega autoridade e responsabilidades, forma de governança organizacional e políticas e práticas de recursos humanos. O ambiente interno é a fonte para todos os outros componentes da estrutura de gestão de riscos, provendo disciplina e prontidão para a gestão de riscos.
Fixação de objetivos	Todos os níveis da organização (departamentos, divisões, processos e atividades) necessitam ter objetivos fixados e comunicados. A explicitação de objetivos, alinhados à missão e à visão da organização, é fundamental para permitir a identificação de eventos que potencialmente permitem sua consecução.
Identificação de eventos	Necessitam ser identificados e relacionados os riscos inerentes à própria atividade da entidade em seus diversos níveis.
Avaliação de riscos	Os eventos precisam ser avaliados sob 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 necessitam ser avaliados quando à condição de inerentes e residuais.
Resposta a riscos	O órgão/entidade carecem de 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 à riscos previamente estabelecidos pela organização em confronto com a avaliação que se fez do risco.
Atividades de controles internos	São as políticas e os procedimentos estabelecidos e praticados 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.
Informação e comunicação	Informações importantes necessitam ser identificadas, coletadas e comunicadas, a tempo de permitir que as pessoas exerçam suas responsabilidades, não apenas com dados produzidos internamente, mas 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.
Monitoramento	Tem como objetivo averiguar a qualidade da gestão de riscos e dos controles internos da gestão, através de atividades gerenciais contínuas e/ou avaliações independentes, buscando assegurar o funcionamento como previsto. Além disso, devem permitir a modificação apropriadamente, de acordo com condições que alterem o nível de exposição à riscos.

Fonte: Adaptado pela autora IN Conjunta CGU/MP 1/16.

Nesse sentido, além da normativa IN Conjunta CGU/MP 1/16, existem diversas outras normas aplicáveis no setor público brasileiro, que servem de estímulo e base para que as entidades do setor público realizem o uso adequado da gestão de riscos, como:

- a) Portaria do MEC n. 234, de 15 de março de 2018, emitida pelo Ministério da Educação acerca da Política de Gestão de Riscos e Controles (PGRC-MEC) nas unidades administrativas vinculadas a esse Ministério (BRASIL, 2018e).

- b) Decreto n. 9.203, de 22 de novembro de 2017, emitido pela União, sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Além disso, cita a gestão de risco como um processo de natureza permanente inserido na política de governança do Governo Federal, que inclui a Administração Pública federal direta, autárquica e fundacional (BRASIL, 2017a).
- c) Portaria Secretaria Geral do Controle Externo (SEGECEX) n. 9, de 18 de maio de 2017, em que o Tribunal de Contas da União outorga o documento “Roteiro de Auditoria de Gestão de Riscos” referente à Administração Pública federal direta, autárquica e fundacional (BRASIL, 2018d).
- d) Portaria da Controladoria Geral da União (CGU) n. 915, de 12 de abril de 2017, que constitui a Política de Gestão de Riscos (PGR) do Ministério da Transparência, Fiscalização e Controladoria Geral da União. Essa portaria explana conceitos básicos, princípios, objetivos, bem como a operacionalização e as competências no âmbito da gestão de riscos da CGU (BRASIL, 2017b).
- e) O Conselho Federal de Contabilidade (CFC), através da Resolução n. 1.135/2008, revogada pela NBC TSP 11 de 31/10/2018, estipula um referencial para o controle interno como apoio ao sistema de informação contábil. A finalidade é minimizar riscos e oferecer efetividade às informações da contabilidade, de modo a contribuir para o alcance dos objetivos da organização do setor público (CFC, 2008).

Diante disso, é notório que a gestão de risco possui desafios únicos no setor público. Em primeiro lugar, iniciativas regulatórias e profissionais devem formalizar processos para que sejam adotados em qualquer tipo de organização, mas as entidades do setor público necessitam de ferramentas específicas que apresentem a complexidade organizacional da prestação de serviços públicos (PALERMO, 2014).

Em segundo lugar, a imagem unitária do procedimento formal, disseminado por meio da gestão de risco integrada, coexiste com a responsabilidade da gestão de linha por práticas de gestão de risco detalhadas, colocando pressão sobre os atores organizacionais (ou seja, oficiais de risco) que são responsáveis pelo processo de gestão de risco sem serem gerentes de risco (PALERMO, 2014).

2.2.1 Universidades públicas federais e gestão de riscos

Nas primeiras décadas republicanas, surgiram faculdades e esboços de universidades no âmbito particular, como a Universidade do Paraná que, originou-se em 1912 e começou seus

cursos em 1913. Em 1920, por indução do governo federal, foi desativada e passou a funcionar na forma de faculdade isolada (Direito e Engenharia, reconhecidas em 1920 e Medicina, reconhecida em 1922) até ser reconstituída, em 1946, e federalizada em 1951, dando origem à atual Universidade Federal do Paraná (SAVIANI, 2010).

Cabe ressaltar que, segundo Costa e Rauber (2009), todas as tentativas de inserção de entidades universitárias, durante o período de 1843 a 1920, não obteve sucesso. Somente nesse último ano é que se implantou uma universidade, a Universidade do Rio de Janeiro, que se tornou, posteriormente, em Universidade do Brasil, e depois, em Universidade Federal do Rio de Janeiro. Em seguida, no período de 1940 a 1960, foram criadas várias universidades federais. Ademais, foi somente na década de 50, que cerca de 10 universidades surgiram no Brasil, inclusive, a Universidade de Brasília (UnB) que seguia um modelo norte-americano (MORHY, 2004).

De acordo com o Plano de Desenvolvimento institucional (PDI), em 1955, foi fundada a Universidade da Paraíba por meio da Lei Estadual n. 1.366, de 02 de dezembro de 1955, como resultado da junção de algumas escolas superiores (UFPB, 2019b). A sua federalização foi concedida e promulgada pela Lei n. 3.835, de 13 de dezembro de 1960, transformando-a em Universidade Federal da Paraíba (UFPB). Após sua federalização, a UFPB tornou-se uma universidade que se diferenciou das demais do Brasil, uma vez que desenvolveu uma crescente estrutura multicampi, enquanto que nas outras as atividades eram concentradas em um só espaço urbano (UFPB, 2021c).

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBN) que revogou a Lei n. 4.024 foi decretada em 1996, incorporando a avaliação sistemática dos cursos de graduação e das próprias instituições (BRASIL, 1996). Assim, para ser considerada universidade e gozar de autonomia, a instituição deve ter no mínimo um terço de seu corpo docente composto por mestres ou doutores, e um terço do corpo docente em regime integral. Dessa forma, a busca do aperfeiçoamento do corpo docente, aliada às avaliações periódicas e ao credenciamento das instituições e de seus cursos, permitiu a institucionalização da pesquisa nas universidades brasileiras (OLIVE, 2002).

A Constituição Federal de 1988 incluiu várias das reivindicações com relação ao ensino superior. À respeito disso, consagrou a autonomia universitária e prescreveu a indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão. Ademais, afirmou a gratuidade nos estabelecimentos oficiais e o ingresso por concurso público e o regime jurídico único. Nesse contexto, a procura dos dirigentes de instituições de ensino superior públicas e de seu corpo docente direcionou-se na condução de uma dotação orçamentária que viabilizasse o exercício

pleno da autonomia da parte dos alunos e da sociedade. De modo geral, a reivindicação se centrou na expansão das vagas das universidades públicas (SAVIANI, 2010).

No ano de 2007, percebeu-se que a necessidade de expansão da educação superior no Brasil é contínua. Isso porque, na média nacional, dados demonstraram que apenas 24,31% dos jovens brasileiros, com idade entre 18 e 24 anos, têm acesso ao ensino superior. Dessa forma, criou-se o Programa de Apoio aos Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (Reuni), instituído pelo Decreto n. 6.096, de 24 de abril de 2007. Logo, muitas universidades foram beneficiadas com a criação do Reuni, como a UFPB, que devido à adesão ao Plano, conseguiu crescer significativamente (BRASIL, 2008).

Atualmente, a UFPB é a instituição de ensino superior do Norte e Nordeste do país a ofertar o maior número de vagas no seu processo seletivo. Em 2005, disponibilizou cerca de 3.700 vagas no ano. Para 2012, foram 8.020 vagas distribuídas pelo Processo Seletivo Seriado (PSS) e pelo ENEM/SISU (UFPB, 2021). No entanto, atualmente oferece cerca de 7800 vagas anuais distribuídas em 124 cursos de graduação (UFPB, 2019b).

As universidades são tidas como entidades públicas peculiares, na medida em que possuem objetivos extensos e complexos quando comparado a outras instituições. Além do mais, estão em constante aperfeiçoamento e são multidisciplinares, gerindo recursos intelectuais e disseminando conhecimento (MORITZ *et al.*, 2012).

De acordo com Klering (2013) existem modelos de gestão organizacionais desenvolvidos em entidades públicas que são usados para estudar universidades, à saber:

- A burocracia acadêmica: fundamentado no modelo burocrático de Max Weber que contém uma coordenação centralizada, hierarquia notória, divisão de trabalho, atividades padronizadas, especificações impessoais nas decisões, regras e regulamentos formais.
- O modelo de colegiado: trata-se de um tipo em que a universidade é denominada uma comunidade de letrados, o seu processo decisório amparado em consenso e uma estrutura organizacional descentralizada.
- O modelo político: a universidade torna-se um sistema político, em que determinados grupos agem com conflitos, poder e ideologia, vencendo aquele grupo que detém mais força.
- A anarquia organizada: identificada por não existir poder organizado, em que as entidades não tomam decisões por meio de preferência.

Silva Filho (2010) afirma que a gestão universitária é uma atividade que busca a maneira mais proveitosa de utilização dos recursos humanos, físicos e financeiros da instituição. Além

do mais, objetiva o cumprimento de sua missão, que deve ser clara, divulgada e reconhecida. Esse autor complementa que a finalidade de uma gestão competente está no aprimoramento de meios para a produção de serviços de qualidade inerentes à atividade fim da instituição.

Desta forma, a avaliação e a eficiência das instituições de ensino público estabelecem as políticas governamentais que condicionam a liberação de recursos e o credenciamento de instituições e cursos. Logo, expectativas e cobranças são ocasionadas com relação a metas e resultados (ERASMO *et al.*, 2018).

A imposição por eficiência e qualidade no ensino superior público têm acontecido constantemente, como evidenciado em vários estudos internacionais (JOHNES; TONE, 2017). No Brasil, o TCU, baseado na argumentação de que as universidades precisam priorizar pela eficiência e efetividade na gestão de seus recursos com foco em melhores resultados, prescreveu que as Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) adotassem diversas práticas, bem como indicadores de desempenho em seus Relatórios de Gestão (SOARES, 2018).

Nesse sentido, em 2014, o TCU e a CGU constituíram um escopo de fiscalização conjunta em Universidades e Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia com a finalidade de averiguar os seguintes aspectos: a) a adoção de boas práticas de governança e gestão de pessoas; b) a organização, estrutura e atuação das auditorias internas; c) as instalações prediais e conforto, incluindo manutenção predial, planos ou dispositivos de combate à incêndio, ouvidoria e registros contábeis patrimoniais imobiliários (BRASIL, 2014a).

Importa considerar que, ao definir diretrizes para o sistema de gestão de riscos e controle interno e, em seguida, implantá-los nos órgãos públicos, passou-se a supor que os riscos críticos da organização estariam identificados e que os controles internos estariam implantados (BRASIL, 2014b). A demanda e a implantação de um plano de continuidade referente aos elementos críticos de negócio devem ser estabelecidas, bem como a atribuição da responsabilidade por coordenar o sistema de gestão de riscos. As informações resultantes do sistema, desse modo, poderão ser usadas pelas instâncias internas de governança para auxiliar seus processos decisórios (BRASIL, 2014b).

Isso reforça o entendimento da *International Federation of Accountants* IFAC (2014), ao determinar que a boa governança nas universidades deveria assegurar a entrega de benefícios econômicos, sociais e ambientais para a sociedade. Ademais, também o Tribunal de Contas da União definiu a necessidade de institucionalizar estruturas apropriadas de governança, bem como a gestão de riscos, definindo processos e limites de poder e autoridade de maneira clara, conforme Acórdão n. 1.223/2018 (BRASIL, 2014b).

O Quadro 2 resume diversos estudos nacionais e internacionais sobre gestão de riscos

aplicado às universidades:

Quadro 2- Estudos anteriores sobre gestão de riscos nas universidades

AUTOR	OBJETIVO	RESULTADOS
Heinz et al. (2019)	Desenvolver um modelo para identificação dos riscos orçamentário-financeiros em uma instituição pública educacional de nível superior.	Os riscos mais relevantes são a falta de capacitação dos servidores, que são: multas e sanções por órgãos superiores, atrasos operacionais, tomada de decisões equivocadas devido a qualidade da informação fornecida, desperdício de dinheiro público, prejuízos econômicos e financeiros, dentre outros.
Wadesango e Mhaka (2017)	Examinar o impacto da gestão de risco e da função de auditoria interna na qualidade dos relatórios financeiros de universidades estaduais no Zimbábue.	Existe uma relação forte e significativa entre gestão de risco e os relatórios financeiros. Além de uma relação positiva entre a função de auditoria interna e relatórios financeiros. Ademais, evidenciou-se a importância e a necessidade de o governo central estabelecer e monitorar um sistema de bons processos de gestão de riscos que diminuam as violações de governança corporativa.
Cristopher e Sarens (2015)	Examinar, até que ponto, os principais participantes das universidades públicas australianas desenvolveram e implementaram a gestão de riscos em um ambiente de gestão de mudanças.	A adoção da gestão de risco pelas universidades públicas australianas sob a influência da nova gestão pública contém deficiências.
Sedrez e Fernandes (2011)	Analisar e descrever a adaptação e a aplicação de práticas de gestão de riscos e controles internos em instituições de ensino superior do estado de Santa Catarina, como suporte necessário ao controle das instituições.	A maior preocupação dos gestores, em termos de riscos, está nas categorias de riscos estratégicos.
Power <i>et al.</i> (2009)	Revelar a utilidade do “risco de reputação” como uma lógica difusa de entidade e atenção organizacional.	Nas universidades, a preocupação é crescente com o risco de reputação. Além disso, a gestão de riscos gera transformações nas práticas organizacionais.

Fonte: Elaborada pela autora, 2021.

2.2.1.1 Universidade Federal da Paraíba e gestão de riscos

Em dezembro de 1955, criou-se a UFPB através da Lei estadual nº. 1.366, a universidade destacou-se como uma das mais importantes da região Norte e Nordeste com sua estrutura multi campi, em aspectos de dimensão e desempenho acadêmico. Ainda, tornou-se o maior destaque entre as instituições de ensino superior no estado da Paraíba (UFPB, 2019b).

A estrutura organizacional da UFPB inclui os Conselhos Superiores [Conselho Superior de Ensino, Pesquisa e Extensão (Consepe), o Conselho Universitário (Consuni), o Conselho Curador (Curador)], a Administração Central (Reitoria e Pró-Reitorias) e os Centros de Ensino. Os primeiros constituem às principais instâncias de decisão, enquanto os centros

de ensino comandam as atividades de ensino, pesquisa e extensão, desempenhando, por meio de seus órgãos próprios, funções deliberativas e executivas em nível de administração setorial (UFPB, 2021d).

A UFPB opera nas áreas fins e administrativas norteada por muitas diretrizes formais, seja Constituição Federal, Leis, Decretos, Instruções Normativas ou Acórdãos. Essa variedade de orientação provém de diferentes fontes, isto é, Governo Federal, principalmente pelas orientações fornecidas pelo Ministério da Educação (MEC), Órgãos de controle, como Tribunal de Contas da União (TCU) e Controladoria Geral da União (CGU), bem como dos seus Conselhos Superiores (Consuni, Consepe e Curador) (UFPB, 2021d).

A estrutura de Governança da UFPB é formada pelos Conselhos Superiores e Comitês que auxiliam e ratificam as decisões tomadas pelo reitor. A alta gestão da UFPB possui sua representação desempenhada por meio de Reitor, Pró-reitores e demais integrantes do Comitê de Governança, Controle Interno e Gestão de Riscos (ComGov), quais sejam: Vice Reitora, Procurador-Chefe, Auditora-Chefe e Coordenador de Conformidade Interna (UFPB, 2021d).

O acórdão n. 1.223/2018 decretou que a UFPB adotasse providências para aprovar a política de gestão de riscos, ajustando a proposta em andamento à Instrução Normativa do Ministério Público da Controladoria Geral da União N. 1 de 2016. Já aprovada, necessita de uma metodologia de implantação congruente para que a política de gestão de riscos se torne aplicável na instituição federal (BRASIL, 2014b).

Os gestores da UFPB necessitam identificar os eventos, chamados de riscos, que porventura são capazes de vir a impactar o atingimento dos objetivos estratégicos. Desse modo, compete aos responsáveis pela execução das metas, a identificação dos riscos incluídos nas atividades estabelecidas no mapeamento e avaliação, bem como as providências necessárias para mitiga-los (UFPB, 2019b).

A gestão de riscos na UFPB de acordo com a UFPB (2019b) em seu PDI 2019-2023, seguirá o seguinte roteiro:

- “1. Identificação do Risco: identificar os riscos a partir do mapeamento das atividades estabelecidas para o cumprimento das metas;
2. Análise do Risco: avaliar a importância do risco através de escalas de probabilidade e impacto;
3. Tratamento do Risco: decidir como lidar com cada risco considerando a tolerância ou aversão de seu impacto;
4. Monitoramento do Risco: acompanhar o comportamento dos riscos no tempo e a adequação do nível de exposição existente”

Em 2020, as unidades da Administração Superior que apresentavam responsabilidade direta com as metas citadas no PDI, apontaram as relevantes atividades a serem efetuadas no exercício, bem como os riscos expostos ao conjunto dessas atividades. A partir da realização de uma Matriz de Risco por meio de um produto entre a probabilidade e o impacto de cada risco existente nas atividades da UFPB foi efetuada a classificação dos riscos em “baixo”, “moderado”, “alto” e “crítico” (UFPB, 2021d).

Os riscos foram classificados em oito grupos: Orçamentário, Externo não orçamentário, Infraestrutura, Legal, Pessoas, Processos Internos, Segurança e Tecnologia da Informação, onde a maioria dos riscos foi encontrado nas categorias de Processos internos relacionados a riscos de gestão administrativa, comunicação e planejamento e na categoria de Pessoas expondo riscos que advém de problemas com falta de engajamento da equipe de trabalho e dimensionamento de pessoal (UFPB, 2021d).

2.3 TEORIA DA CONTINGÊNCIA

Na década de 1950, a Teoria da Contingência surgiu da ideia de que as entidades eram comparadas a organismos, isto é, são abertas ao meio ambiente e precisam atingir um determinado nível de equilíbrio com o meio ambiente. Também denominado de abordagem de Sistemas Abertos, esta escola de pensamento obteve um impacto significativo sobre como as organizações são conceituadas. O princípio essencial é que uma estrutura organizacional eficaz ativo em um ambiente específico pode não promover resultados positivos em um ambiente diferente do contexto em que está situada (KULKARNI, 2017).

A Teoria da Contingencia objetiva mostrar o processo de mudança organizacional interno e externo associados a sua interdependência com os fatores contingenciais. Além disso, fornece argumentos que buscam explicar fatores que fazem com que determinada entidade reaja ao ambiente, implementando ou abandonando práticas e sistemas de gestão (BRANDT, 2010).

Guerreiro *et al.* (2006) enfatizam que, sob a influência da abordagem contingencial, mudanças nas práticas contábeis são capazes de serem compreendidas a partir do contexto no qual elas estão implementadas, isto é, a partir da consideração de variáveis contingentes. Práticas contábeis, financeiras ou gerenciais implementadas em desacordo com o contexto de uma determinada entidade, podem não obter continuidade ou não exercer o propósito para o qual foram inicialmente concebidas.

A tentativa de desenvolver a Teoria da Contingência para compreender as variedades de gerenciamento voltadas para prática contábil, segundo Otley (2016), iniciou-se na década de 1970, quando os primeiros trabalhos tendiam a se basear em resultados de pesquisa sobre o comportamento organizacional. Posteriormente, um fluxo relevante de trabalhos foram desenvolvidos a partir de observações empíricas conflitantes que exigiam explicações.

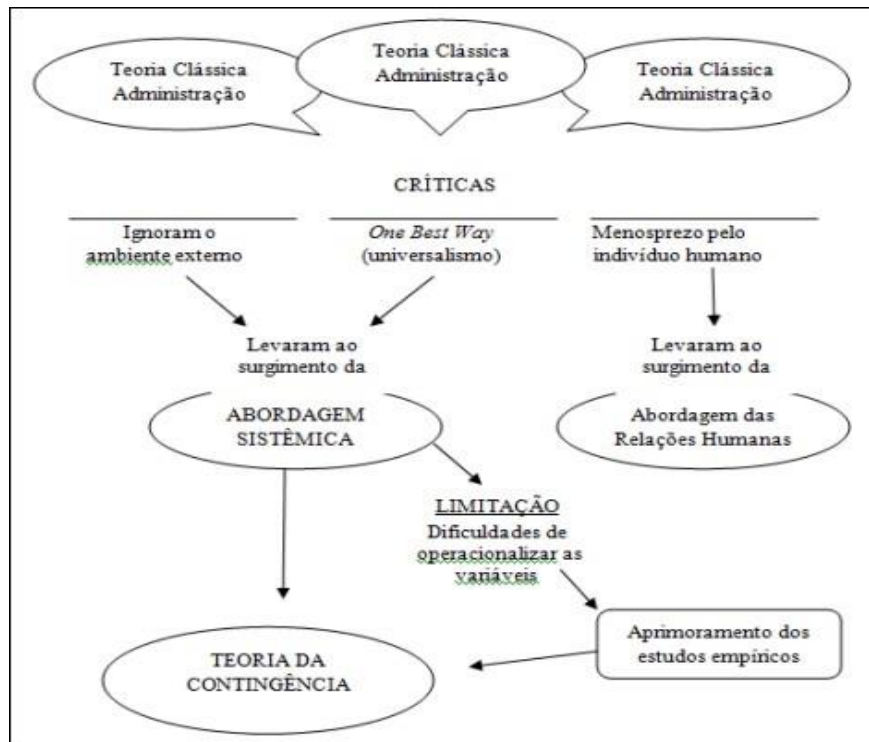
Nesse sentido, a Teoria da Contingência foi elaborada a partir de um conjunto de teorias que estudam a evolução da complexidade das empresas e suas estruturas organizacionais. A finalidade principal é conhecer e analisar os fatores internos e externos à entidade, denominados de fatores contingenciais, que são norteadores para a tomada de decisão e que podem influenciar a estrutura organizacional. A origem e a evolução dessa teoria estão associadas, também, a um processo que objetiva um maior entendimento da estrutura organizacional apropriada à medida que as entidades se tornam constantemente mais complexas e as relações interorganizacionais são modificadas (MARQUES *et al.*, 2015).

Guerra (2007) demonstra, conforme Figura 4, que é possível observar que a Teoria

Clássica da Administração sofreu críticas por desconsiderar o ambiente externo, pelo caráter universalista e por não abordar fundamentalmente o indivíduo. Dessas críticas, surgem a abordagem sistêmica e a abordagem das relações humanas. A primeira passou por processo de aprimoramento, por meio dos estudos empíricos, e deu origem à Teoria da Contingência.

Na Figura 4, nota-se que a teoria iniciou como oposição aos conceitos universalistas das teorias anteriores, que acreditavam em uma melhor forma (*the best way*) de organização que se aplicava a todas as empresas.

Figura 4 - Mapeamento do surgimento da Teoria da Contingência



Fonte: Guerra, 2007, p. 21.

Abba *et al.* (2018) afirmam que a Teoria da Contingência é uma classe de Teoria Comportamental, não existindo a melhor maneira de organizar uma entidade, liderar uma empresa ou tomar decisões. Em vez disso, o curso de ação ideal é contingente (dependente) do ambiente interno e externo. É uma abordagem ao estudo do comportamento organizacional, averiguando a intervenção de ambas variáveis contingentes, externas e internas, como tecnologia, cultura e meio ambiente em funções e desenho da estrutura organizacional.

A Teoria da Contingência busca explicar como os fatores contingenciais - tecnologia, cultura e o ambiente externo - influenciam o comportamento e as funções nas organizações, pressupondo que nenhum tipo de estrutura é idêntica em todas as empresas. Assim, cada uma apresenta sua característica própria, reagindo, dessa maneira, de forma diferente no ambiente em que estão incluídas (HU; ISLAM, 2012).

Para Beuren e Fiorentin (2014), a Teoria da Contingência procura entender o modo pelo qual as empresas funcionam em diferentes condições e ambientes distintos de inserção. Essas condições são influenciadas conforme seu ambiente externo, de modo a serem consideradas ameaças ou oportunidades na estrutura e nos processos internos das entidades. Desse modo, Otley (1994) argumenta que contexto das organizações atuais necessita de flexibilidade, adaptação e contínuo aprendizado.

A Teoria da Contingência investiga a explicação de fatores organizacionais, como o processo de tomada de decisão. Esse processo leva em consideração ambientes incertos e o nível de informações acessíveis. Diante disso, essa teoria levanta variáveis eventuais que podem interferir nesse processo, denominadas de contingências. Além disso, o ambiente incerto que as organizações no Brasil vêm enfrentando, diante da massificada informação da crise política e econômica, provavelmente, têm levado as entidades a prescreverem novas estratégias e a reorganizarem novas estruturas. Assim, a informação no âmbito gerencial é motivada por contingências ambientais no processo de tomada de decisão (SOARES *et al.*, 2019).

Por fim, Oliveira e Callado (2018) defendem que a Teoria da Contingência é fundamental para que estudos científicos demonstrem a importância da adaptação das organizações diante do contexto que estão inseridas. As pesquisas que utilizam essa teoria identificam aspectos específicos de operações organizacionais que estão associados a certas circunstâncias definidas. Isso revela uma correspondência adequada, que dependerá das circunstâncias específicas em que uma organização encontra-se (OTLEY, 1980).

2.3.1 Fatores contingenciais

Segundo Beuren e Fiorentin (2014), as mudanças que vêm acontecendo no contexto social, os diversos avanços tecnológicos, o crescimento da globalização e o mercado muito competitivo geram incertezas nas decisões das organizações, de modo a afetar a sua sobrevivência. Em suma, o foco da Teoria da Contingência é descobrir a relação entre as atividades organizacionais e as contingências específicas (MACOHON *et al.*, 2015).

Conceitualmente, os fatores contingenciais são elementos que desempenham diversos níveis de influência sobre uma entidade, interna ou externamente. À exemplo disso, cita-se os vários aspectos do ambiente externo, bem como da estrutura organizacional, da cultura e da liderança estratégica (DUTRA, 2014).

As mudanças que acontecem na estrutura organizacional de uma universidade pública

federal brasileira necessitam ser observadas, estudadas e investigadas. O foco deve ser a análise dos fatores contingenciais externos e internos, geradores da mudança nas estruturas da organização, em sua forma e função. A realização de estudos sobre isso é relevante devido à possibilidade de se conhecer e de se construir alternativas para seu desenvolvimento e estrutura, em um setor com características peculiares e diferenciadas. Ademais, oportuniza o aperfeiçoamento da estrutura organizacional e o desempenho eficiente da construção e da reconstrução do conhecimento, bem como da sua transmissão e disseminação (SANTOS *et al.*, 2019).

É válido salientar que não existe um modelo universalmente ideal de organizações que descreva a variedade de designs organizados. Por isso, projetos e atividades organizacionais devem ser baseados em fatores de contingência adequados à situação. Podem ser evidenciados como fatores contingenciais, o ambiente, a tecnologia, a estratégia, a estrutura e o tamanho (SHAHZADI *et al.*, 2018).

Para os autores da Teoria Contingencial, além de alinhar-se às particularidades do ambiente de atuação à estrutura organizacional, recomenda-se verificar outros fatores contingenciais que possam interferir nas decisões das organizações. Portanto, essa teoria apresenta uma perspectiva bem estabelecida e relevante dentro dos princípios da Teoria da Macroorganização (SHAY, 2014; JUNQUEIRA *et al.*, 2016).

Frequentemente, os estudiosos reconhecem a capacidade da Teoria de Contingência em expor questões de desempenho organizacional. Além disso, esclarece a mutação nas estruturas organizacionais, ressaltando que os ambientes contingentes e as tarefas que exigem "ajustes" intervêm no desempenho, variando e conflitando (SHAY, 2014; JUNQUEIRA *et al.*, 2016).

Na pesquisa de Cavichioli *et al.* (2018), foi possível identificar a influência e a relação dos fatores contingenciais na implementação do Sistema de Informação de Custos no Setor Público (SICSP). No Brasil, a utilização de custos no setor público já foi referenciado na Lei n. 4.320/64, mas está verdadeiramente sendo exigida por meio das Novas Normas de Contabilidade Pública, que foram estabelecidas pelo Conselho Federal de Contabilidade com o intuito de convergência da Contabilidade Pública com os padrões internacionais (CAVICHIOI *et al.*, 2018).

Nesse sentido, esse estudo objetiva investigar os fatores contingenciais que podem afetar as práticas e a inserção da gestão de riscos na UFPB. Salienta-se, ainda, que a Instrução Normativa do Ministério Público da Controladoria Geral da União n. 1 de 2016 impõe que as entidades federais, bem como a UFPB efetuem a implementação, a manutenção, o monitoramento e a prática do processo de gestão de riscos (BRASIL, 2016). Por se tratar de

uma entidade do setor público, conforme o estudo de Cavichioli *et al.* (2018), o ambiente externo, estrutura, tecnologia, estratégia e porte foram analisados, adicionando o fator contingencial cultura organizacional.

O ambiente externo é uma variável contextual importante que está na base de estudos científicos sobre contingência, sendo formado pelo aumento da pressão social em quesitos como a ecologia ambiental, economia e bem-estar social dos empregados e da sociedade. O ambiente pode ser classificado em dois tipos, o de incerteza e o risco. Destaca-se que, provavelmente, o primeiro torna-se um dos aspectos relevantes quando se trata do ambiente. Já o segundo, se refere à situações que estão associadas à probabilidade da ocorrência de eventos, enquanto que a incerteza é determinada por situações em que as probabilidades não são capazes de serem calculadas e os aspectos do ambiente são improváveis de ser previstos (CHENHALL, 2003).

A estrutura organizacional ou a maneira como a entidade opera é o resultado de como a equipe de gerenciamento responde e se adapta ao ambiente em que a organização efetua suas operações para alcançar determinados níveis de desempenho. Além disso, é formada por vários processos e políticas de negócios que a organização assume por um longo período de tempo, incorporando definitivamente esses processos como partes constituintes da entidade (ROMERO-SILVA *et al.*, 2018).

Outro fator contingencial é a tecnologia, que no ambiente organizacional está ligada ao conjunto de informações estruturadas de muitos tipos, fornecidas de várias fontes, obtidas por meio de diversos métodos e que são usadas na produção de bens e serviços (FLEURY, 1990). Cabe mencionar que, a Tecnologia da Informação, segundo Rezende e Abreu (2000), é determinada como um conjunto de recursos computacionais para manipulação e geração de informações. Sendo composta de seus componentes, isto é, o *hardware*, o *software*, os sistemas de telecomunicação e a gestão de dados e informações.

A estratégia é um fator contingencial em que os gestores são capazes de afetar a natureza do ambiente externo, as tecnologias da organização, os mecanismos estruturais, a cultura e os sistemas de controles gerenciais (CHENHALL, 2003). Conforme Silva (2013), a estratégia é uma variável que tem foco nas decisões e no posicionamento estratégico da organização, servindo como base para a Teoria Contingencial. Ademais, pode afetar a sua estrutura, o tipo de informação gerencial requerida e a forma como tal informação é utilizada.

A cultura organizacional é um fator contingencial que é formado por tradições padronizadas e inter-relacionadas, constituído por características inerentes, tais como hábitos, costumes, moral, leis, conhecimento, crenças, arte que as pessoas adquirem em sociedade

civil, que passam a influenciar direta ou indiretamente toda a existência de uma entidade (CHENHALL,2003). Outras pesquisas já demonstraram que as normas, os valores e as crenças dentro das organizações apresentam forte impacto sobre o desempenho, a sustentabilidade, a liderança e a eficácia organizacional (RAMADAN; BORGONOV,2015).

O fator contingencial tamanho ou porte é compreendido como mais um dos elementos organizacionais que ocasionam influência nas formas de gerenciamento, dispendo da competência de explicar a complexidade das entidades e a necessidade de inserção e uso dos sistemas de gerenciamento de desempenho (WADONGO; ABDEL-KADER, 2014). Levando em questão os recursos disponíveis, uma organização com maior porte apresenta mais condições favoráveis para aproveitar as oportunidades de expansão nas operações e utilizar mais investimentos em suas práticas. Assim, existe uma maior obrigação de controle das atividades e dos colaboradores com ferramentas organizacionais (KLEIN; ALMEIDA, 2017).

3 METODOLOGIA

3.1 TIPOLOGIA DA PESQUISA

Essa pesquisa é caracterizada, segundo os critérios de Vergara (2016), na relação quanto aos fins e aos meios. No que tange aos fins, classifica-se como um estudo descritivo uma vez que buscou coletar percepções dos sujeitos pesquisados e práticas de determinado fenômeno, visando descrever os padrões da gestão de riscos e apresentar fatores contingenciais que podem afetar a sua prática na UFPB. Além disso, a pesquisa é exploratória já que a temática analisada contém pouco conhecimento acumulado e sistematizado.

Quanto aos meios, segundo a determinação de Vergara (2016), o estudo pode ser considerado como um estudo de caso. Vale mencionar que uma de suas características é ser circunscrito a uma ou poucas unidades com profundidade e detalhamento. Além do mais, este estudo está associado à investigação das práticas da gestão de riscos e fatores contingenciais que podem afetar essa atividade na UFPB, de modo a sugerir melhorias do gerenciamento de riscos a serem aplicadas no contexto institucional de uma organização. Desse modo, busca-se aplicar múltiplas fontes de coleta de dados para alcançar informações-chave, visando aprofundar o conhecimento do fenômeno estudado, de modo a ampliar a validade dessa pesquisa (VERGARA, 2016).

A abordagem é quantitativa-qualitativa, tendo em vista que os métodos de procedimento diversos são usados em conjunto no estudo com a intenção de obter vários enfoques do objeto. Apesar desse estudo abranger dados descritivos quantitativos, também objetiva o aprofundamento sobre as práticas do gerenciamento de riscos na entidade estudada, além da compreensão e da interpretação acerca dos fatores contingenciais que podem afetar as práticas da gestão de riscos, relacionando a sua associação com os sujeitos da pesquisa e a instituição pesquisada – UFPB – ou seja, de fatos reais que não são quantificáveis (MARKONI; LAKATOS, 2021).

3.2 SUJEITOS DA PESQUISA

Os sujeitos da pesquisa foram escolhidos de modo não probabilístico intencional, que segundo Gil (2019), está interessado na representatividade do participante da pesquisa, uma vez que o interesse do estudo é conhecer a percepção daqueles servidores públicos que desempenham funções e cargos na UFPB associados a gestão de riscos e que possuem posições que podem influenciar a opinião dos demais.

Dessa maneira, a escolha pelos sujeitos dessa pesquisa foi motivada por sua função na UFPB, associada a prática da gestão de riscos. Isso porque são capazes de fornecer informações mais precisas e fundamentais para responder o problema de pesquisa investigado.

No Quadro 3 visualizam-se os participantes da pesquisa, formados pelos sujeitos da Pró-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento (PROPLAN), que é um órgão assistente da direção superior da UFPB com o propósito de garantir eficiência das ações institucionais, garantindo a boa governança através das dimensões, como planejamento, avaliação, conformidade, gestão de riscos, gestão da informação e gestão orçamentária (UFPB, 2021a). Por isso, selecionou-se todos os coordenadores da PROPLAN com exceção da Coordenadora de planejamento por ser orientadora da pesquisa para os dados não ficarem enviesados, portanto de um total de 4 coordenadores houve a participação de apenas 3, também selecionou-se uma assistente de administração e economista da PROPLAN, pois assim como os coordenadores também averiguam as metas da instituição e seus respectivos riscos, além de serem responsáveis conjuntamente pelo PDI da UFPB.

Ainda, optou-se por escolher os colaboradores da Auditoria Interna (AUDIN), pois monitoram e avaliam a eficácia dos processos de gerenciamento de riscos e controles por toda a entidade, em um total de 9 auditores internos na UFPB, aceitaram participar do estudo 5 auditores internos, também selecionou-se dois sujeitos da Pró-Reitoria de Administração (PRA) por possuir funções delegadas pelo Reitor, auxiliando a direção superior e auxiliando servidores acerca da gestão de riscos (UFPB, 2021b).

Ademais, os sujeitos são formados pelos superintendentes da UFPB – Campus I, uma vez que as superintendências são diretamente subordinadas pelo reitor e com atribuições definidas no Regimento da Reitoria, Coordenadora de conformidade por fazer parte do Comissão de Governança da UFPB (CONGOV), Chefe da Assessoria de Comércio Exterior, Diretor Divisão de Acordos e Convênios e Coordenador de Contabilidade e Finanças por serem gestores associados a prática da gestão de riscos na entidade de pesquisa (UFPB, 2019b).

Portanto, obteve-se um total geral de 20 participantes da pesquisa que estão descritos no Quadro 3, no qual todos os sujeitos responderam o questionário de pesquisa. Por outro lado, na realização da entrevista semiestruturada participou apenas 12 sujeitos da pesquisa por uma questão de acessibilidade. Para cumprir o sigilo de pesquisa, os participantes da entrevista foram denominados por A1, A2, A3 (...), já os sujeitos que responderam apenas o questionário colocou-se “***” para diferenciar, conforme exposto no Quadro 3.

Quadro 3- Sujeitos da pesquisa

Sujeitos da pesquisa	Denominação na entrevista
Assistente em Administração –PROPLAN	A1
Coordenadora da AUDIN	A2
Coordenadora de conformidade	A3
Coordenador de informações –PROPLAN	A4
Coordenador de convênios –PROPLAN	A5
Superintendente de serviços Gerais	A6
Superintendente de Logística e Transportes	A7
Coordenador de Orçamento –PROPLAN	A8
Diretor da assessoria de Coordenação de Administração –PRA	A9
Chefe da Assessoria de Comércio Exterior	A10
Diretor Divisão de Acordos e Convênios	A11
Pró-reitora –PRA	A12
Auditor – AUDIN	**
Auditor – AUDIN	**
Auditor – AUDIN	**
Auditor – AUDIN	**
Superintendente de orçamento e finanças	**
Economista – PROPLAN	**
Coordenador de Contabilidade e Finanças	**
Coordenador de Orçamento e Finanças da SOF	**

Legenda: PROPLAN = Pró-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento; AUDIN = Auditoria Interna; PRA = Pró-Reitoria de Administração; ** = Participantes apenas do questionário de pesquisa

Fonte: Elaborado pela pesquisadora, 2021.

3.3 COLETA DE DADOS

Nessa seção serão expostos os instrumentos utilizados para a obtenção de dados. Por se tratar de uma pesquisa quantitativa e qualitativa, o procedimento da coleta de dados foi dividido em seções.

3.3.1 Instrumento de Coleta de dados quantitativos

Para obter os dados quantitativos, utilizou-se um questionário estruturado (APÊNDICE- B) adaptado por Cavichioli (2017) e Araújo e Gomes (2021). Esse questionário foi composto por questões fechadas associadas aos objetivos propostos nessa pesquisa. Além disso, foi formado por quatro blocos: o bloco I sobre o perfil do respondente; o bloco II sobre fatores contingenciais que afetam a prática da gestão de riscos; o bloco III sobre práticas da gestão de riscos; e bloco IV sobre obstáculos para obter uma prática da gestão de riscos adequada.

Esse questionário passou primeiramente, por um pré-teste, e em seguida, aplicou-se aos sujeitos da pesquisa pessoalmente em uma visita pessoal da pesquisadora na UFPB aos sujeitos presentes na organização e via plataforma “*Google docs*” através dos e-mails dos participantes do estudo que não foi possível o encontro frente a frente. Estes e-mails foram solicitados à UFPB, como também a permissão para a operacionalização da pesquisa por meio de uma carta de anuência.

Para concretização da pesquisa, necessitou-se traçar o perfil do participante da pesquisa, pois torna-se fundamental que o respondente seja um profissional com atividades voltadas para o suporte e o envolvimento com a gestão de riscos da UFPB. Assim, o bloco I do questionário apresenta questões fechadas, que incluiu as seguintes variáveis, conforme Quadro 4.

Quadro 4 - Variáveis do bloco I

Categoria	Variáveis
Perfil do respondente	Gênero
	Idade
	Titulação
	Cargo

Fonte: Elaboração própria, 2021.

O bloco II apresentou questões que permitiu a identificação dos fatores contingenciais que podem afetar a prática da gestão de riscos. Assim, foi formado por questões fechadas, em uma escala *likert* de cinco níveis, variando entre 1 (nível de discordância) até 5 (nível máximo de concordância). O Quadro 5 apresenta as variáveis a serem utilizadas para esse bloco.

Quadro 5 - Variáveis de fatores contingências que afetam a gestão de riscos

Categorias	Descrição	Variáveis	Fontes
Ambiente externo	O ambiente externo é uma variável contingencial sendo formado pelo aumento da pressão social em quesitos como a ecologia ambiental, economia e bem-estar social dos empregados e da sociedade.	Sociedade em geral (Observatório Social, Instituições da Sociedade Organizada, Cidadãos Locais)	Cavichioli (2017); Frezatti et al. (2009); Chenhall (2003); Wadongo (2014).
		Órgãos de controle	
		Economia	
		Legislação	
		Trasparência	
		Exigência social	
	É o resultado de como a equipe de	Capital intelectual	
		Funcionários	

Estrutura organizacional	gerenciamento responde e se adapta ao ambiente em que a organização efetua suas operações para alcançar determinados níveis de desempenho.	Capacitação profissional	Cavichioli (2017); Frezatti <i>et al.</i> (2009); Wadongo (2014).
		Distribuição das unidades	
		Tomada de decisão	
Tecnologia	Fator contingencial ligado ao conjunto de informações estruturadas de muitos tipos, fornecidas de várias fontes, obtidas diante de diversos métodos com recursos computacionais.	Softwares	Cavichioli (2017); Chenhall (2003); Laudon (1999).
		Sistema de comunicação	
		Equipe técnica	
		Integração de dados	
		Armazenamento de dados	
Estratégia	É um fator contingencial em que os gestores por meio dessa variável são capazes afetar a natureza do ambiente externo, as tecnologias da organização, os mecanismos estruturais, a cultura e os sistemas de controles gerenciais.	Processos gerenciais	Cavichioli (2017); Frezatti <i>et al.</i> (2009).
		Programas governamentais orçamentários	
		Entes federados	
		Uso de recursos	
Tamanho	Estabelecido como mais um dos elementos organizacionais que ocasionam influência nas formas de gerenciamento.	Arrecadação	Cavichioli (2017); Frezatti <i>et al.</i> (2009).
Cultura organizacional	A cultura organizacional representa costumes, hábitos e capacidades que são levadas em consideração em todos os momentos nas organizações.	Proatividade	Chenhall (2003); Wadongo (2014).
		Receptividade	
		Cooperação	
		Consenso	

Fonte: Elaborado pela pesquisadora, 2021.

O bloco III foi composto de variáveis, conforme o Quadro 6, a fim de analisar as práticas da gestão de risco sob ótica dos seus usuários internos. Para isso, foram elaboradas questões adaptadas de acordo com Framework ERM do COSO 2017, TCU (2018) e ISO (2018).

Quadro 6 – Variáveis do terceiro bloco

Categoria	Variáveis	Fonte
Práticas da gestão de riscos	Divulga informações sobre o risco	COSO (2017); TCU (2018).
	Comunica informações sobre risco	COSO (2017); TCU (2018); ISO (2018); IN-MP/CGU Nº 01 (2016).
	Alavanca sistemas de informação	COSO (2017).
	Aprimora a gestão de riscos	COSO (2017); TCU (2018); IN-MP/CGU Nº 01 (2016).
	Adota uma visão de portfólio	COSO (2017).
	Avalia mudanças	COSO (2017).
	Analisa riscos e performance	COSO (2017); TCU (2018); ISO (2018); IN-MP/CGU Nº 01 (2016).
	Supervisão do risco	COSO (2017).
	Estrutura	COSO (2017).

	Cultura	COSO (2017).
	Capacitação	COSO (2017).
	Análise de Contexto	COSO (2017); TCU (2018); ISO (2018).
	Apetite a risco	COSO (2017).
	Avalia estratégias	COSO (2017).
	Formula objetivos	COSO (2017); IN-MP/CGU N° 01 (2016).
	Avalia severidade do risco	COSO (2017).
	Identifica ricos	COSO (2017); TCU (2018); ISO (2018); IN-MP/CGU N° 01 (2016).
	Prioriza os ricos	COSO (2017).
	Implementa respostas aos riscos	COSO (2017); TCU (2018); ISO (2018); IN-MP/CGU N° 01 (2016).
	Controle interno	COSO (2017); TCU (2018); ISO (2018); IN-MP/CGU N° 01 (2016).
	Tratamento dos riscos	COSO (2017); TCU (2018); ISO (2018); IN-MP/CGU N° 01 (2016).

Fonte: Elaborado pela autora, 2021.

Por fim, o bloco IV foi constituído de questões fechadas com escala *likert* para coletar dados sobre os obstáculos para obter uma prática da gestão de riscos adequada na UFPB, conforme se pode observar nas variáveis do Quadro 7.

Quadro 7 - Variáveis do quarto bloco

Categoria	Variáveis	Fonte
Obstáculos	Excesso de demanda	Braga (2017)
	Ignorar riscos	Hill e Dinsdale (2003); Braga (2017); Araújo e Gomes (2021).
	Informações complexas	
	Falta de entendimento	
	Estrutura institucional	
	Mapeamento de processos	ISO (2018); Araújo e Gomes (2021).
	Capacitação	Braga (2017); Araújo e Gomes (2021).
	Renovação de ciclo	
	Engajamento	
	Recursos	IN MP/CGU n. 1/2016; ISO (2018); Araújo e Gomes (2021).
	Prazos e pressão	Assunção <i>et al.</i> (2019).

Fonte: Elaborado pela autora, 2021.

3.3.2 Instrumento de coleta de dados qualitativos

Os dados qualitativos compreendem, em predominância, a descrição de pessoas, situações, acontecimentos, reações, inclusive transcrições de relatos. Dessa forma, na

utilização de um instrumento de coleta de dados qualitativos, um pequeno detalhe é capaz de ser um elemento essencial para o entendimento do problema de pesquisa (THEÓPHILO; MARTINS, 2016).

Nessa perspectiva, para realizar a coleta de dados qualitativos afetuou-se uma entrevista semiestruturada (APÊNDICE-C) elaborada pela autora por meio da adaptação do estudo de Cavichioli (2017) e construída a partir do referencial teórico, com a finalidade de descrever a percepção dos participantes da pesquisa sobre a execução da gestão de riscos e como os fatores contingenciais podem afetar as práticas da gestão de riscos na UFPB. Além disso, objetiva levantar a opinião dos sujeitos da pesquisa quanto à necessidade de melhorias nas ações de gestão de riscos na UFPB.

Tendo em vista o isolamento social por motivo do advento da pandemia provocada pela Covid-19 em 2021, algumas entrevistas foram realizadas de maneira online pelo *Google meet* com sujeitos da pesquisa que estavam em *home-office*, já os participantes que estavam presencialmente na UFPB, efetuou-se entrevistas pessoalmente. Os participantes foram informados previamente sobre os objetivos da pesquisa, a garantia do sigilo das informações fornecidas, o compromisso de assegurar o anonimato, bem como o direito de suspender a participação na pesquisa a qualquer momento. Também avisou-se que as entrevistas estavam sendo gravadas a fim de proporcionar os registros das falas para posterior transcrição.

3.3.3 Pré- teste dos instrumentos de coleta de dados

Segundo Markoni e Lakatos (2021), é importante realizar o pré- teste para evitar inconsistências, linguagem inacessível e verificar a existência de falhas. Dessa maneira, realizando-o aprimora-se os instrumentos de coleta de dados da pesquisa e aumenta a validade do instrumento ao ser aplicado aos sujeitos da pesquisa.

Nesse sentido, os instrumentos dessa pesquisa passaram por um pré-teste sendo selecionados dois pesquisadores, sendo o primeiro sobre estudos baseados na Teoria da contingência e o segundo que já havia realizado pesquisas na área da gestão de riscos no setor público. Ainda, efetuou-se um pré-teste com uma auditora que atua com gestão de riscos em um órgão público e um participante dos sujeitos da pesquisa desse estudo.

Alguns participantes do pré-teste solicitaram a mudança de algumas perguntas para melhor aperfeiçoamento dos questionamentos aos participantes da pesquisa, bem como a troca de algumas palavras como aprimoramento dos instrumentos de coleta de dados. Assim, após efetuar os ajustes solicitados depois do pré-teste, realizou-se a coleta de dados dessa pesquisa.

3.4 ANÁLISE DE RESULTADOS

Na análise de dados quantitativos, foi utilizada a ferramenta de estatística descritiva com vistas a produzir a distribuição de frequência dos resultados obtidos. Além disso, utilizou-se o procedimento de correlação de *Spearman* para verificar a existência de correlação entre os fatores contingenciais e os obstáculos na gestão de riscos. Esses dados foram operacionalizados no software *Software for Statistics and Data Science* (Stata).

O tratamento dos dados qualitativos foi realizado por meio da análise de conteúdo de Bardin (2011), que segue os seguintes passos: a pré-análise; a exploração do material; e o tratamento do resultados por meio da inferência e da interpretação. Além disso, o software *ATLAS.ti* foi utilizado para a formação de nuvens de palavras com os dados da entrevista.

3.5 ASPECTOS ÉTICOS

A pesquisa foi submetida ao Comitê de Ética da UFPB, atendendo ao preceituado nas Resoluções n. 466/12 e n. 510/16, ambas do Conselho Nacional de Saúde, que disciplinam as pesquisas envolvendo seres humanos. Somente após a aprovação do mesmo pelo Comitê de Ética, a pesquisa foi realizada. Todos os participantes foram informados previamente sobre os objetivos da pesquisa, buscando garantir o sigilo e manteve-se o direito dos sujeitos da pesquisa em recusar a participação ou interrompe-lá a qualquer momento.

Ressalta-se que os instrumentos da pesquisa cumpriram todos os requisitos solicitados pelo Comitê de Ética em Pesquisa, o qual foi aceito. Ademais, pode ser consultado por meio de Certificado de Apresentação para Apreciação Ética (CAAE), sob o número: 49803821.2.0000.5188 ou pelo parecer número: 4.929.924

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nesse capítulo apresentada a análise dos resultados. Inicialmente, apresentam-se os resultados oriundos do questionário de pesquisa e, em seguida, evidencia os as respostas das entrevistas.

4.1 PERFIL DOS SUJEITOS RESPONDENTES

Os participantes dessa pesquisa compõe o perfil de 60% do gênero masculino e 40% do gênero feminino. O maior percentual de idade é entre 31 e 50 anos, correspondendo a 40%. No que tange a maior titulação, 45% dos respondentes da pesquisa são mestres e especializados, 15% doutores e 5% graduados, segundo a Tabela 1.

Tabela 1 - Perfil dos sujeitos respondentes

Gênero	Percentual	Idade	Percentual	Titulação	Percentual
Feminino	40%	Até 30 anos	5%	Graduação	10%
		Entre 31 e 40 anos	40%	Especialização	30%
Masculino	60%	Entre 41 e 50 anos	40%	Mestrado	45%
		Maior que 50 anos	15%	Doutorado	15%

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

4.2 FATORES CONTINGENCIAIS NA GESTÃO DE RISCOS DA UFPB

4.2.1 Fator ambiente externo

A Tabela 2 traz dados sobre a interferência do ambiente externo no processo da gestão de riscos na UFPB. Identifica-se, ainda, que o ambiente regulamentar e os órgãos de controle são as variáveis que mais atingem a gestão de riscos na entidade com média de 5, seguindo da média 4,15 das exigências sociais na prática, finalizando com a média 4 de momento econômico e qualidade de serviços ofertados na organização.

O estudo de Cavichioli (2017) revela dados que também corroboram com os achados encontrados na pesquisa, expondo que os órgãos de controle são variáveis do ambiente externo que realizam forte pressões nas práticas dos órgãos públicos. Além disso, Braga (2017) salienta que o ambiente regulamentar afeta diretamente nas práticas da gestão de risco.

Tabela 2- Ambiente externo na gestão de riscos

Ambiente externo	Média	Mediana	Desv. Pad.	Mín	Máx
1. As exigências da sociedade	4,15	4	0,82	2	5
2. Momento econômico	4	4	0,93	2	5
3. Serviços ofertados	4	4,2	0,89	2	5
4. Ambiente regulamentar	5	4,65	0,6	3	5
5. Órgãos de controle	5	4,75	0,55	3	5

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

4.2.2 Fator estrutura organizacional

Ao examinar como o fator contingencial estrutura organizacional atinge a gestão de riscos na UFPB, conforme a Tabela 3, notou-se na estatística descritiva exibida que as variáveis de maior destaque são de capacitação profissional dos servidores com média de (4,75), que revela maior influência na gestão de riscos, seguido da tomada de decisão e estrutura física e humana, que dispõem médias de (4,5) e (4,4).

Silva (2013) alerta que a estrutura organizacional apresenta forte intervenção na visão estratégica da entidade. Desse modo, devido a gestão de riscos ser efetuada por servidores atuantes na estratégia organizacional, a tomada de decisão e capacitação profissional desses servidores afetam fortemente a gestão de riscos na UFPB.

Tabela 3 - Estrutura organizacional na gestão de riscos

Estrutura Organizacional	Média	Mediana	Desv. Pad.	Mín	Máx
1. Estrutura física e humana	4,4	4,5	0,76	2	5
2. Contratados novos funcionários	3,6	4	1,19	1	5
3. Capacitação profissional	4,75	5	0,72	2	5
4. Distribuição organizacional	2,9	3	1	1	5
5. Tomada de decisão	4,5	5	0,76	2	5

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

4.2.3 Fator tamanho Organizacional

Sabe-se que os recursos disponíveis em uma entidade estão diretamente ligados a investimentos em suas práticas, estrutura e capacitação de seus servidores (KLEIN; ALMEIDA, 2017). Por isso, é fundamental averiguar a percepção dos participantes da pesquisa em relação a possibilidade do orçamento da UFPB afetar a gestão de riscos. A

Tabela 4 revela que a maioria dos participantes da pesquisa concordam que o orçamento da UFPB influi em sua gestão de risco, ao obter uma média de (4,2).

Tabela 4- Tamanho organizacional na gestão de riscos

Tamanho Organizacional	Média	Mediana	Desv. Pad.	Mín	Máx
1. Orçamento da entidade	4,2	4	0,9	2	5

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

A pesquisa de Klein e Almeida (2017) revelou que quanto maior são os recursos de uma organização, mais expansão e melhoria da qualidade de uma prática executada pode ser visualizada. Assim, os dados da Tabela 4 corroboram a visão dos autores, já que o tamanho organizacional mensurado pelo orçamento intervém na gestão de riscos da UFPB.

4.2.4 Fator tecnologia

A Tabela 5 expõe as variáveis do fator contingencial tecnologia que mais atinge a gestão de riscos na UFPB. Todos apresentam uma média alta, entre eles, destaca-se Armazenamento de dados (4,40), Sistemas operacionais (4,23) e Sistema de comunicação (4,15).

Tabela 5 - Tecnologia na gestão de riscos

Tecnologia da Informação	Média	Mediana	Desv. Pad.	Mín	Máx
1. Os sistemas operacionais (softwares)	4,23	3,45	0,94	2	5
2. Suporte de um profissional com conhecimentos em tecnologia	4	4	1,2	1	5
3. Armazenamento de dados	4,40	4,25	0,79	3	5
4. sistema de comunicação	4,15	3,9	1	2	5
5. Integração de dados	4	4,1	1	2	5

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Outrossim, percebeu-se no levantamento de instrumento de coleta de dados da entrevista que boa parte dos participantes sentem falta de tecnologia da informação para aumentar a eficiência da gestão de riscos na UFPB. Logo, é possível afirmar a sua influência na gestão de riscos, como demonstrado na Tabela 5 por meio de estatística a alta média das variáveis do fator contingencial.

Esses dados assemelham-se ao estudo de Wadesango e Mhaka (2017), que revela a necessidade de maior investimento do governo central em Tecnologia da informação com foco no processo da gestão de riscos nas entidades públicas. Para o COSO (2017), sistema de

informação é constatado como um dos princípios para uma boa gestão de riscos.

4.2.5 Fator Cultura organizacional

Ao constatar os dados sobre o fator contingencial cultura organizacional na Tabela 6, percebe-se que Cooperação organizacional (3,5) e Consenso organizacional (3,35) são variáveis de acordo com a média que mais interferem na gestão de riscos da UFPB, seguidas das variáveis Receptividade (2,95) e Proatividade (2,85).

Nesse sentido, entende-se que a Cooperação e o Consenso organizacional afetam a prática da gestão de riscos na UFPB. Borgonovi (2015) relata que a cultura organizacional torna-se um fator contingencial que influi diretamente no desempenho das atividades organizacionais. Desse modo, não é diferente na UFPB, em que estas variáveis provocam forte impacto na prática da gestão de riscos.

Tabela 6 – Cultura organizacional na gestão de riscos

Cultura Organizacional	Média	Mediana	Desv. Pad.	Mín	Máx
1. Proatividade	2,85	3	0,93	1	4
2. Receptividade	2,95	3	1	1	4
3. Cooperação organizacional	3,5	4	1,3	1	5
4. Consenso organizacional	3,35	3,5	1	1	5

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

4.2.6 Fator Estratégia Organizacional

Observa-se, conforme Tabela 7, que no fator contingencial estratégia organizacional os resultados expõem as variáveis Melhoria de processos gerenciais (4,25), Qualidade de uso de recursos (4,15), Programas governamentais orçamentários (4,05) e Entes federados (3,7).

Tabela 7 - Estratégia organizacional na gestão de riscos

Estratégia	Média	Mediana	Desv. Pad.	Mín	Máx
1. Melhoria de processos gerenciais	4,25	4	0,8	2	5
2. Programas governamentais orçamentários	4,05	4	0,94	2	5
3. Entes federados	3,7	4	1	1	5
4. Qualidade de uso de recursos	4,15	4	0,74	3	5

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

É válido mencionar que, segundo Silva (2013), a estratégia é um fator contingencial que impacta na tomada de decisão. Dessa forma, na Tabela 7 identifica-se o destaque da

necessidade de melhoramentos gerenciais e a qualidade do uso de recurso como grande interferência na gestão de riscos da UFPB.

4.3 PRÁTICAS DA GESTÃO DE RISCOS NA UFPB

No que se refere à análise da efetuação da gestão de riscos na UFPB, como mostra a Tabela 8, procurou-se investigar, através da proposta do Framework ERM do COSO 2017, as práticas da gestão de riscos que são capazes de serem aplicadas em diferentes formas de entidades, independente do seu tamanho, tipo ou setor econômico.

Tabela 8 – Práticas da gestão de riscos

Práticas de Gestão de riscos conforme COSO (2017)	DT	DP	NC/ ND	CP	CT
A alta administração supervisiona a estratégia e cumpre responsabilidades de governança para ajudar a administração a atingir a estratégia e os objetivos na UFPB	0%	15%	20%	30%	35%
A alta administração estabelece estruturas operacionais para atingir a estratégia e os objetivos da UFPB.	0%	15%	20%	35%	30%
A alta administração define os comportamentos esperados que caracterizam a cultura desejada pela UFPB.	0%	20%	30%	15%	35%
Os servidores e alta administração demonstra compromisso com os valores fundamentais da UFPB.	0%	15%	15%	25%	45%
A organização tem o compromisso de formar capital humano de acordo com a estratégia e os objetivos da UFPB.	5%	10%	15%	35%	35%
Os envolvidos com a gestão de riscos levam em conta os possíveis efeitos do contexto da instituição sobre o perfil de riscos.	5%	5%	20%	40%	30%
Os envolvidos com a gestão de riscos define o apetite a risco no contexto da criação, da preservação e da realização de valor.	10%	10%	20%	35%	25%
A alta administração avalia estratégias alternativas e seu possível impacto no perfil de riscos da UFPB.	10%	20%	20%	25%	25%
A alta administração considera o risco enquanto estabelece os objetivos da instituição nos diversos níveis, que se alinham e suportam a estratégia.	5%	5%	45%	20%	25%
A alta administração e os envolvidos com a gestão de riscos identifica os riscos que impactam a execução da estratégia e os objetivos da UFPB.	5%	5%	25%	35%	30%
Os envolvidos com a gestão de riscos avaliam a severidade do risco.	10%	0%	25%	40%	25%
Os envolvidos com a gestão de riscos prioriza os riscos como base para a seleção das respostas a eles.	10%	0%	20%	40%	30%
Os envolvidos com a gestão de riscos identifica e seleciona respostas aos riscos.	10%	0%	30%	30%	30%
Os envolvidos com a gestão de riscos adota e avalia uma visão consolidada do portfólio de riscos.	10%	20%	30%	20%	20%
A alta administração identifica e avalia mudanças capazes de afetar de forma relevante a estratégia e os objetivos da UFPB.	10%	10%	25%	25%	30%
A alta administração e os envolvidos com a gestão de riscos analisa a performance da entidade e considera o risco como parte desse processo.	10%	10%	30%	20%	30%
Os envolvidos com a gestão de riscos buscam o aprimoramento contínuo do gerenciamento de riscos na UFPB.	5%	15%	20%	40%	20%
A UFPB maximiza a utilização dos sistemas de informação e tecnologias existentes na entidade para impulsionar o gerenciamento de riscos.	10%	15%	15%	45%	15%

Os envolvidos com a gestão de riscos utiliza canais de comunicação para suportar o gerenciamento de riscos corporativos na UFPB.	5%	15%	30%	35%	15%
A alta administração e os envolvidos com a gestão de riscos elaboram e divulgam informações sobre riscos, cultura e performance abrangendo todos os níveis e a UFPB como um todo.	0%	35%	30%	20%	15%
Ocorre monitoramento periódico/contínuo da gestão de riscos na Instituição	5%	30%	30%	20%	15%
Existem procedimentos de controle interno estabelecidos e praticados para mitigar os riscos que a UFPB tenha optado por tratar.	5%	25%	5%	55%	10%
A organização efetua tratamento dos riscos que a UFPB está exposta.	5%	15%	25%	40%	15%

Fonte: Dados da Pesquisa (2021).

Identifica-se, conforme a Tabela 8, que as práticas da gestão de riscos mais consolidadas, segundo a percepção dos respondentes da pesquisa que concordam totalmente, são: Servidores e alta administração demonstra compromisso com os valores fundamentais da UFPB (45%); Alta administração supervisiona a estratégia e cumpre responsabilidades de governança para ajudar a administração a atingir a estratégia e os objetivos na UFPB (35%); A alta administração define os comportamentos esperados que caracterizam a cultura desejada pela UFPB (35%); A organização tem o compromisso de formar capital humano de acordo com a estratégia e os objetivos da UFPB (35%); A alta administração identifica e avalia mudanças capazes de afetar de forma relevante a estratégia e os objetivos da UFPB (30%); A alta administração e os envolvidos com a gestão de riscos analisa a performance da entidade e considera o risco como parte desse processo (30%).

Dessa maneira, é possível compreender que as práticas que estão mais consolidadas na UFPB da gestão de riscos, segundo os dados da pesquisa apresentados, são as que se encontram na parte estratégica da organização, isto é, envolvendo a alta administração. Sedrez e Fernandes (2011) descrevem ao investigar a aplicação de práticas da gestão de riscos em uma instituição de ensino superior em Santa Catarina, que a maior preocupação dos gestores é a efetuação da ferramenta na alta administração da organização, uma vez que está nas categorias de riscos estratégicos. Isso é semelhante aos dados da Tabela 8, que expõe a maior concordância de efetuação das práticas da gestão de riscos, de acordo com a proposta do COSO (2017) na alta administração.

Nos documentos de Relatório de gestão e Plano de Desenvolvimento Institucional da UFPB percebe-se que torna-se reforçado os resultados principais da Tabela 8, uma vez que é descrito nesses documentos que compete aos gestores da UFPB execução das metas, a identificação dos riscos incluídos nas atividades estabelecidas no mapeamento e avaliação, bem como as providências necessárias para mitiga-los com o intuito de evitar que atinjam os objetivos estratégicos da instituição (UFPB, 2019b;2021d).

4.3.1 Obstáculos para obter uma prática da gestão de riscos adequada na UFPB

Percebe-se que os obstáculos que mais dificultam a solidificação de uma prática da gestão de riscos adequada na UFPB de acordo com o grau de total concordância dos participantes da pesquisa são: Falta de capacitação dos servidores que atuam na gestão de riscos (50%); Falta de engajamento dos servidores envolvidos com gestão de riscos (50%); O excesso de demandas atuais pode comprometer o sucesso da implantação de gestão de riscos (45%); Falta de entendimento completo dos atuantes na gestão de riscos sobre sua prática (40%); Prazos curtos e pressão excessiva diante da Instrução Normativa Conjunta MP/CGU n. 1/2016 e Portaria MEC n. 234/2018 e auditorias promovidas pelos órgãos de controle (TCU e CGU) (40%); Estrutura institucional inadequada (35%); Alocação de recursos insuficientes para prática da gestão de riscos (35%).

Esses dados expostos no Gráfico 1 também apontam os aspectos que a UFPB deve melhorar para tornar sua prática da gestão de riscos mais eficiente, sob o olhar de seus usuários internos e servidores que são responsáveis pela gestão de riscos na instituição, uma vez que são participantes desse estudo. Ainda, os resultados expostos apresenta-se similaridade com a pesquisa de Araújo e Gomes (2021), ao verificar os desafios da adoção da gestão de riscos em todas as universidades federais brasileiras, como a falta de capacitação dos servidores, a pressão dos órgãos de controle e legislação, o excesso de demandas e a estrutura institucional inadequada.

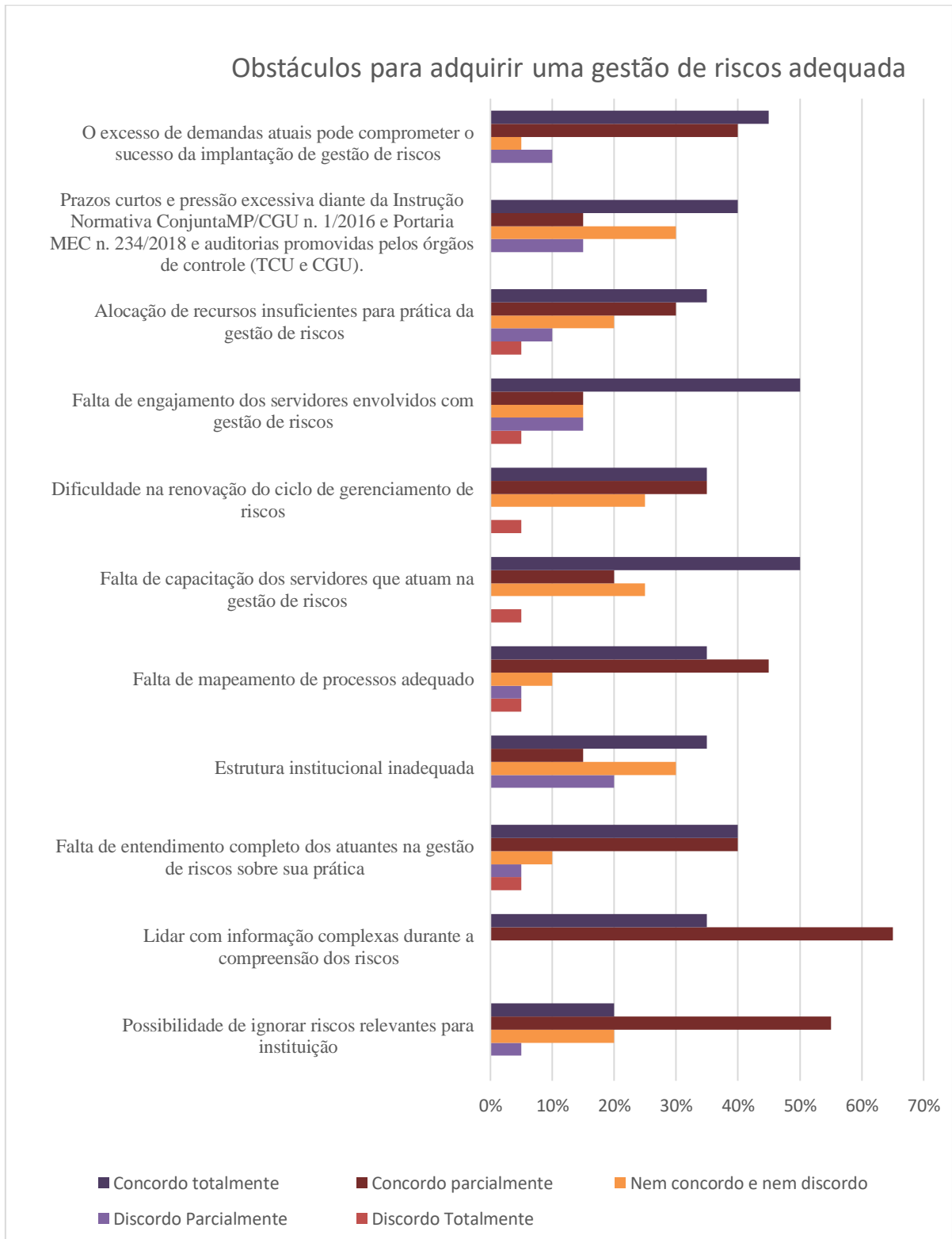
Os dados do Gráfico 1 são similar a maioria dos riscos apontados no documento do Relatório de Gestão da UFPB em que expõe a maior quantidade de riscos nos Processos internos relacionados a riscos de gestão administrativa, comunicação e planejamento e nos riscos relacionados a Pessoas expondo riscos que advém de problemas com falta de engajamento da equipe de trabalho e dimensionamento de pessoal (UFPB, 2021d).

Heinz *et al.* (2019) mencionam que entre os riscos mais relevantes evidencia-se a falta de capacitação dos servidores que podem ocasionar diversos outros riscos, bem como multas e sanções por órgãos superiores, atrasos operacionais, tomada de decisões equivocadas devido a qualidade da informação fornecida, desperdício de dinheiro público, prejuízos econômicos e financeiros.

Christopher e Sarens (2015), ao investigar universidades públicas australianas, averiguaram que a gestão de riscos dessas instituições, mesmo sofrendo influência da nova gestão pública, ainda contém deficiências. Nesse sentido, entende-se a importância de apontar

deficiências nas práticas da gestão de riscos nas organizações públicas para buscar cada vez mais a correção dos seus erros para que tal prática seja aperfeiçoada.

Gráfico 1- Obstáculos para obter uma prática da gestão de riscos adequada



Fonte: Dados da pesquisa (2021).

4.4 CORRELAÇÕES ENTRE OS OBSTÁCULOS DA GESTÃO DE RISCOS E FATORES CONTINGENCIAIS

4.4.1 Correlação entre obstáculos da gestão de risco e ambiente externo

A Tabela 9 traz os dados coletados por meio da correlação entre os obstáculos da gestão de riscos e o fator contingencial do ambiente externo. Dessa forma, os resultados obtidos demonstram relações significativas entre a maioria das variáveis analisadas, merecendo destaque a associação de correlação entre (0,96) - Falta de mapeamento de processos adequado e Exigências da sociedade, a relação entre (0,95) - Falta de entendimento completo dos atuantes na gestão de riscos sobre sua prática e relação nos Serviços ofertados e (0,95) - Alocação de recursos insuficientes para prática da gestão de riscos e exigência da sociedade.

Esses achados sugerem que a falta de mapeamento de processos adequado e alocação de recursos insuficientes para prática da gestão de riscos afetam diretamente nas exigências feitas pela sociedade na adequação da prática da gestão de riscos. Além disso, a falta de entendimento completo dos atuantes na gestão de riscos sobre sua prática afeta na qualidade dos serviços ofertados pela instituição.

Os resultados associa-se a pesquisa de Araújo e Gomes (2021), que reconhece a necessidade da adoção da gestão de riscos em superar várias adversidades, sobretudo na falta de capacitação dos servidores públicos e no mapeamento adequado dos processos nas instituições que adotaram tal prática.

Tabela 9 - Correlação entre obstáculos e fator contingencial ambiente externo

OBSTÁCULOS	As exigências da sociedade	Momento econômico	Serviços ofertados	Ambiente regulamentar	Órgãos de controle
Possibilidade de ignorar riscos relevantes para instituição	0,85	0,88	0,85	0,83	0,79
Lidar com informação complexas durante a compreensão dos riscos	0,79	0,68	0,67	0,45	0,34
Falta de entendimento completo dos atuantes na gestão de riscos sobre sua prática	0,93	0,91	0,95	0,84	0,89
Estrutura institucional inadequada	0,88	0,91	0,91	0,72	0,67
Falta de mapeamento de processos adequado	0,96	0,89	0,93	0,83	0,89
Falta de capacitação dos servidores que atuam na gestão de riscos	0,85	0,94	0,92	0,93	0,81

Dificuldade na renovação do ciclo de gerenciamento de riscos	0,93	0,92	0,91	0,91	0,79
Falta de engajamento dos servidores envolvidos com gestão de riscos	0,84	0,94	0,94	0,89	0,82
Alocação de recursos insuficientes para prática da gestão de riscos	0,95	0,92	0,92	0,87	0,8
Prazos curtos e pressão excessiva diante da Instrução Normativa Conjunta MP/CGU n. 1/2016 e Portaria MEC n. 234/2018 e auditorias promovidas pelos órgãos de controle (TCU e CGU).	0,87	0,91	0,91	0,74	0,66
O excesso de demandas atuais pode comprometer o sucesso da implantação de gestão de riscos	0,91	0,91	0,94	0,79	0,8

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

4.4.2 Correlação entre obstáculos da gestão de risco e fator contingencial cultura organizacional

Na Tabela 10, as correlações mais significativas são entre (0,95) - Receptividade dos servidores com a prática da gestão de riscos e Prazos curtos e pressão excessiva diante da Instrução Normativa Conjunta MP/CGU n. 1/2016 e Portaria MEC n. 234/2018 e auditorias promovidas pelos órgãos de controle (TCU e CGU), (0,94) - Cooperação organizacional com Prazos curtos e pressão excessiva diante da Instrução Normativa Conjunta MP/CGU n. 1/2016 e Portaria MEC n. 234/2018 e auditorias promovidas pelos órgãos de controle (TCU e CGU).

Heinz *et al.* (2019) relatam que um dos riscos da execução não adequada da gestão de riscos está na multas e nas sanções por órgãos superiores. Dessa maneira, constata-se que os dados da Tabela 10 apresentam destaque quando se trata da afetação da Instrução Normativa Conjunta MP/CGU n. 1/2016 e Portaria MEC n. 234/2018, bem como das auditorias promovidas pelos órgãos de controle (TCU e CGU).

Tabela 10 - Correlação entre obstáculos e fator contingencial cultura organizacional

OBSTÁCULOS	Proatividade	Receptividade	Cooperação organizacional	Consenso organizacional
Possibilidade de ignorar riscos relevantes para instituição	0,84	0,79	0,86	0,92
Lidar com informação complexas durante a compreensão dos riscos	0,81	0,79	0,77	0,71
Falta de entendimento completo dos atuantes na gestão de riscos sobre sua prática	0,82	0,86	0,85	0,87

Estrutura institucional inadequada	0,89	0,92	0,93	0,92
Falta de mapeamento de processos adequado	0,84	0,83	0,85	0,86
Falta de capacitação dos servidores que atuam na gestão de riscos	0,87	0,89	0,93	0,92
Dificuldade na renovação do ciclo de gerenciamento de riscos	0,91	0,89	0,93	0,89
Falta de engajamento dos servidores envolvidos com gestão de riscos	0,87	0,89	0,93	0,93
Alocação de recursos insuficientes para prática da gestão de riscos	0,91	0,92	0,93	0,91
Prazos curtos e pressão excessiva diante da Instrução Normativa ConjuntaMP/CGU n. 1/2016 e Portaria MEC n. 234/2018 e auditorias promovidas pelos órgãos de controle (TCU e CGU).	0,89	0,95	0,94	0,89
O excesso de demandas atuais pode comprometer o sucesso da implantação de gestão de riscos	0,81	0,84	0,84	0,86

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

4.4.3 Correlação entre obstáculos da gestão de risco e fator contingencial estrutura organizacional

Na Tabela 11, entre as correlações dos obstáculos da gestão de risco e fator contingencial estrutura organizacional, nota-se que diante das correlações existem uma forte associação entre (0,95) Falta de capacitação dos servidores que atuam na gestão de riscos e Estrutura física e humana. Desse modo, é como se a estrutura física e humana da UFPB estivesse associada com a falta de capacitação dos servidores em aturem na gestão de riscos.

Merece destaque, também, a alta correlação da (0,93) Estrutura institucional inadequada e Estrutura organizacional, (0,93) Falta de capacitação dos servidores que atuam na gestão de riscos e Tomada de decisão, (0,93) Alocação de recursos insuficientes para prática da gestão de riscos e Estrutura organizacional. A forte correlação entre a falta de capacitação dos servidores e o impacto na tomada de decisão assemelha-se aos dados dos estudos de Heinz *et al.* (2019), que já evidenciava essa associação em seus dados.

Tabela 11 - Correlação entre obstáculos da gestão de riscos e estrutura organizacional

OBSTÁCULOS	Estrutura física e humana	Contratados novos funcionários	Capacitação profissional	Estrutura organizacional	Tomada de decisão
Possibilidade de ignorar riscos relevantes para instituição	0,78	0,85	0,69	0,82	0,81
Lidar com informação complexas durante a compreensão dos riscos	0,59	0,71	0,26	0,84	0,49

Falta de entendimento completo dos atuantes na gestão de riscos sobre sua prática	0,86	0,91	0,82	0,86	0,85
Estrutura institucional inadequada	0,81	0,87	0,51	0,93	0,73
Falta de mapeamento de processos adequado	0,84	0,91	0,82	0,87	0,83
Falta de capacitação dos servidores que atuam na gestão de riscos	0,95	0,86	0,75	0,85	0,93
Dificuldade na renovação do ciclo de gerenciamento de riscos	0,89	0,87	0,75	0,89	0,88
Falta de engajamento dos servidores envolvidos com gestão de riscos	0,88	0,87	0,68	0,87	0,88
Alocação de recursos insuficientes para prática da gestão de riscos	0,85	0,91	0,74	0,93	0,86
Prazos curtos e pressão excessiva diante da Instrução Normativa ConjuntaMP/CGU n. 1/2016 e Portaria MEC n. 234/2018 e auditorias promovidas pelos órgãos de controle (TCU e CGU).	0,82	0,91	0,57	0,92	0,78
O excesso de demandas atuais pode comprometer o sucesso da implantação de gestão de riscos	0,84	0,91	0,77	0,86	0,79

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

4.4.4 Correlação entre obstáculos da gestão de risco e fator contingencial estratégia

Identifica-se na Tabela 12, a evidência das correlações entre (0,98) Falta de mapeamento de processos adequado e Programas governamentais orçamentários, (0,96) Falta de entendimento completo dos atuantes na gestão de riscos sobre sua prática e Programas governamentais orçamentários, (0,96) Estrutura institucional inadequada e Qualidade de uso de recursos, (0,96) Alocação de recursos insuficientes para prática da gestão de riscos e Entes federados.

Tabela 12 - Correlação entre obstáculos da gestão de riscos e estratégia

OBSTÁCULOS	Melhoramento de processos gerenciais	Programas governamentais orçamentários	Entes federados	Qualidade de uso de recursos
Possibilidade de ignorar riscos relevantes para instituição	0,81	0,85	0,91	0,83
Lidar com informação complexas durante a compreensão dos riscos	0,71	0,75	0,68	0,86
Falta de entendimento completo dos atuantes na gestão de riscos sobre sua prática	0,95	0,96	0,91	0,89
Estrutura institucional inadequada	0,83	0,91	0,86	0,96
Falta de mapeamento de processos adequado	0,93	0,98	0,91	0,92
Falta de capacitação dos servidores que atuam na gestão de riscos	0,86	0,84	0,91	0,81

Dificuldade na renovação do ciclo de gerenciamento de riscos	0,91	0,91	0,92	0,88
Falta de engajamento dos servidores envolvidos com gestão de riscos	0,83	0,88	0,92	0,86
Alocação de recursos insuficientes para prática da gestão de riscos	0,89	0,94	0,96	0,92
Prazos curtos e pressão excessiva diante da Instrução Normativa ConjuntaMP/CGU n. 1/2016 e Portaria MEC n. 234/2018 e auditorias promovidas pelos órgãos de controle (TCU e CGU).	0,87	0,88	0,88	0,89
O excesso de demandas atuais pode comprometer o sucesso da implantação de gestão de riscos	0,91	0,92	0,89	0,84

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

4.4.5 Correlação entre obstáculos da gestão de risco e fator contingencial tecnologia

Na Tabela 13, percebem-se fortes correlações entre (0,98) Falta de entendimento completo dos atuantes na gestão de riscos sobre sua prática e Suporte de um profissional com conhecimentos em tecnologia; (0,96) Falta de mapeamento de processos adequado e Suporte de um profissional com conhecimentos em tecnologia; (0,96) Falta de mapeamento de processos adequado e Integração de dados; (0,95) Estrutura institucional inadequada e Armazenamento de dados; (0,95) O excesso de demandas atuais pode comprometer o sucesso da implantação de gestão de riscos e Integração de dados.

Tabela 13 - Correlação entre obstáculos da gestão de riscos e tecnologia

OBSTÁCULOS	Os sistemas operacionais (softwares)	Suporte de um profissional com conhecimentos em tecnologia	Armazenamento de dados	O sistema de comunicação	Integração de dados
Possibilidade de ignorar riscos relevantes para instituição	0,84	0,85	0,81	0,86	0,82
Lidar com informação complexas durante a compreensão dos riscos	0,66	0,64	0,72	0,77	0,74
Falta de entendimento completo dos atuantes na gestão de riscos sobre sua prática	0,84	0,98	0,89	0,89	0,94
Estrutura institucional inadequada	0,91	0,87	0,95	0,93	0,86
Falta de mapeamento de processos adequado	0,83	0,96	0,87	0,91	0,96
Falta de capacitação dos servidores que atuam na gestão de riscos	0,85	0,88	0,87	0,88	0,81

Dificuldade na renovação do ciclo de gerenciamento de riscos	0,82	0,9	0,84	0,93	0,88
Falta de engajamento dos servidores envolvidos com gestão de riscos	0,91	0,91	0,92	0,91	0,83
Alocação de recursos insuficientes para prática da gestão de riscos	0,87	0,94	0,89	0,96	0,93
Prazos curtos e pressão excessiva diante da Instrução Normativa ConjuntaMP/CGU n. 1/2016 e Portaria MEC n. 234/2018 e auditorias promovidas pelos órgãos de controle (TCU e CGU).	0,91	0,91	0,93	0,92	0,87
O excesso de demandas atuais pode comprometer o sucesso da implantação de gestão de riscos	0,83	0,94	0,91	0,91	0,95

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

4.4.6 Correlação entre obstáculos da gestão de risco e fator contingencial tamanho

Na Tabela 14, identifica-se que as correlações mais significantes estão entre (0,95) Falta de entendimento completo dos atuantes na gestão de riscos sobre sua prática e orçamento da entidade; (0,94) Falta de engajamento dos servidores envolvidos com gestão de riscos e orçamento da entidade; e por fim (0,94) O excesso de demandas atuais pode comprometer o sucesso da implantação de gestão de riscos e orçamento da entidade.

Tabela 14 - Correlação entre obstáculos da gestão de riscos e tamanho

OBSTÁCULOS	Orçamento da entidade
Possibilidade de ignorar riscos relevantes para instituição	0,85
Lidar com informação complexas durante a compreensão dos riscos	0,67
Falta de entendimento completo dos atuantes na gestão de riscos sobre sua prática	0,95
Estrutura institucional inadequada	0,91
Falta de mapeamento de processos adequado	0,93
Falta de capacitação dos servidores que atuam na gestão de riscos	0,92
Dificuldade na renovação do ciclo de gerenciamento de riscos	0,91
Falta de engajamento dos servidores envolvidos com gestão de riscos	0,94
Alocação de recursos insuficientes para prática da gestão de riscos	0,92
Prazos curtos e pressão excessiva diante da Instrução Normativa ConjuntaMP/CGU n. 1/2016 e Portaria MEC n. 234/2018 e auditorias promovidas pelos órgãos de controle (TCU e CGU).	0,91
O excesso de demandas atuais pode comprometer o sucesso da implantação de gestão de riscos	0,94

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

4.5 ANÁLISE DAS ENTREVISTAS

4.5.1 Ambiente Externo

O ambiente externo é um fator contingencial formado por diversos fatores, como pressão social, legislação, economia, órgãos de controle e bem-estar social, ou seja, são variáveis externas à organização que afetam as atividades interna de uma organização (CHENHALL, 2003; CAVICHIOLI, 2017). O ambiente externo de acordo com a Teoria contingencial apresenta possibilidade de se considerar ameaças ou oportunidades para manipular a estrutura e os processos empresariais (BEUREN, FIORENTIN, 2014). Entre os processos empresarias encontram-se a gestão de riscos.

Dessa forma, os participantes da pesquisa foram indagados à respeito das variáveis ligadas ao ambiente externo, bem como momento econômico, observatórios sociais, sociedade, legislação instituições e órgãos de controle que afetam a gestão de riscos na UFPB. Conforme as falas obtidas dos entrevistados, percebe-se que os dados corroboram com a pesquisa de Cavichioli (2017), que entre os achados das variáveis do ambiente externo identificou-se a existência de forte pressão que os órgãos de controle exercem sobre práticas em entidades públicas.

A fala dos entrevistados A1 e A6 evidenciam o impacto da CGU na gestão de riscos. Além disso, nota-se que realmente existe fiscalização conjunta em Universidades do TCU e a CGU para que essas organizações adotem melhores práticas de governança pública, pois sabe-se que entre os pilares da boa governança, está a exigência da boa prática da gestão de riscos (BRASIL, 2014a). Esses achados também associam-se ao estudo de Braga (2017), que já enfatizava que os órgãos de controle apresentam marcos legais para fortalecer a gestão de riscos e os controles internos nas entidades públicas, não sendo diferente na UFPB.

Outrossim, os pesquisados A2 e A8 enfatizaram o papel da sociedade, a necessidade de transparência e o impacto da economia na prática da gestão de riscos na UFPB. Nesse sentido, observa-se que a introdução da gestão de riscos na UFPB foi efetivada com o auxílio de pressão social para a melhoria da transparência, o uso de recursos públicos, o atendimento de legislação que impõe a prática, a fiscalização de órgãos de controle e a melhoria no acesso de informações na UFPB. Entre as respostas desses participantes da pesquisa tem-se:

“Eu acho que as mudanças da UFPB quanto à implantação da gestão de riscos foi devido demandas legais e órgãos de controle (A1).”

atingir metas e objetivos, de modo a prever riscos estratégicos na UFPB. As falas expostas dos pesquisados revelam os achados, como:

“Sim, está facilitando. Através da gestão de riscos se consegue perceber onde tem os maiores obstáculos, gargalos e soluções de forma prévia para facilitar o planejamento institucional. A gestão de riscos proporciona prever as dificuldades e encontrar soluções para evitar o não atingimento das metas propostas no PDI (A3).”

“Fazemos o relatório e apresentamos ao CONGOV da UFPB e divulgamos, mas a gestão de riscos devia ser mais utilizada para tomada de decisão, pois identifica-se ainda falhas na identificação dos riscos estratégicos por demais servidores. Necessita-se de maior capacitação dos servidores para que a gestão de riscos possa ajudar mais nos objetivos estratégicos (A1).”

“Melhora as metas traçadas no PDI, o planejamento é revisado percebendo que algumas coisas na entidade não tem um controle eficaz, alertando um ponto de melhoria nos processos gerenciais. Através da gestão de riscos buscamos ações que minimizam os riscos para o alcance de objetivos estratégicos (A4).”

“Sim, com certeza. Na verdade a gestão de riscos não somente proporcionou atingir melhor os objetivos estratégicos da UFPB, mas também rever e fazer melhor a revisão do Plano de Desenvolvimento Institucional- PDI, percebemos várias situações entre objetivos e metas que pretendem triplicar as ações e não conseguíamos nem manter as ações, justamente porque não prevíamos os riscos e não fazíamos gestão de riscos (A8).”

4.5.3 Tecnologia

A tecnologia tornou-se algo muito significativo para as organizações. Atualmente, é pensado como as organizações operam e fluem as suas informações via um *software* e *hardware*. Dessa maneira, entende-se que a tecnologia corresponde a um fator contingencial, isto é, um elemento interno à entidade em que seus gestores possuam controle para reverter-lá de maneira positiva nas atividades organizacionais (CHENHALL, 2003).

Ahmed (2014) aponta que a tecnologia associa-se a forma de como as tarefas de uma organização converte entrada em saídas, e engloba o *hardware* (como máquina e ferramentas), os materiais, as pessoas, *software* e conhecimento. De acordo com o COSO (2017), alavancar os sistemas de informação é um dos componentes dos princípios da gestão de riscos. Portanto os participantes dessa pesquisa foram perguntados na entrevista sobre como

os sistemas operacionais (*softwares*) ou recursos tecnológicos auxiliam na prática da gestão de riscos.

Percebeu-se, portanto, que ao efetuar a entrevista nessa pesquisa alguns participantes afirmaram não ter conhecimento do uso de um *software* para a gestão de riscos, conforme resposta de A3, A4, A6, A10 e A8. No entanto, na fala desses participantes dá para notar a necessidade de um *software* para otimizar a gestão de riscos na entidade pública pesquisada, por exemplo na fala de A3, que destaca a busca de parcerias com outras universidades para aprendizagem do uso da tecnologia em benefício de tal prática, bem como parcerias com outras IES públicas em demanda por um *software*.

O pesquisado A4 afirma que já existe um plano de ações da UFPB para buscar um *software* que auxilie na gestão de riscos. Já na declaração de A8, nota-se a falta de satisfação do servidor público ao utilizar o Excel como ferramenta para efetuar práticas do gerenciamento de riscos na UFPB.

Por outro lado, o entrevistado A6 afirma que faz utilização do sistema SIPAC para mapear e identificar riscos na UFPB. Diante disso, a maioria dos achados assimilam-se a pesquisa de Wadesango e Mhaka (2017), que alertava sobre a necessidade do governo central em fornecer e monitorar um sistema de bons processos de gestão de riscos que reduzam as violações de governança corporativa. Além disso, os estudos de Christopher e Sarens (2015), em universidades australianas, apresentavam que a implantação da gestão de riscos havia deficiências que impediam sua atuação otimizada. Desse modo, percebe-se que o fator contingencial tecnologia apresenta déficit na UFPB, diminuindo a eficiência do seu gerenciamento de risco, conforme se analisa nas frases a seguir:

“Que eu tenha conhecimento não temos, mas estou participando de alguns cursos em parcerias com a UFRN e UFPE que o próprio governo irá disponibilizar esses instrumentos tecnológicos, inclusive será o lançamento de um agora em setembro que estará disponível para todas as Instituições Federais (IFs) de forma gratuita e código aberto. Mas, atualmente utilizamos apenas as escalas de riscos e matrizes que está no planejamento da gestão de riscos, com o software mais avançado irá ajudar muito na gestão (A3).”

“Temos um plano de tecnologia e nesse plano pensamos sempre em vários itens que relacionam a gestão de riscos com o uso de softwares, existe uma demanda da necessidade de um software que auxilie na gestão de riscos da UFPB (A4)”

“Não conheço nenhum software relacionado diretamente com a gestão de riscos (A6)”

hábitos, costumes, moral, leis, conhecimento, crenças, arte que as pessoas adquirem em sociedade civil, que passam a influenciar direta ou indiretamente toda a existência de uma entidade (CHENHALL, 2003). Outras pesquisas já demonstravam que as normas, valores e crenças dentro das organizações apresentam forte impacto sobre o desempenho, a sustentabilidade, a liderança e a eficácia organizacional (BORGONOV, 2015).

Na análise do fator contingencial de cultura, primeiramente, buscou-se perguntar aos participantes de pesquisa como a cultura organizacional da UFPB afetou as práticas da gestão de riscos. Os servidores foram resistentes a nova prática ou receptivos? Após realizar essa pergunta, notou-se que tanto teve servidores públicos resistentes a prática da gestão de riscos quanto receptivos.

Na fala do entrevistado A8, observa-se que apesar de alguns servidores opinarem por ver a prática como algo interessante, a sua chegada foi uma imposição legal aos órgãos públicos, como é o caso da UFPB. Já nos depoimentos de A11, A1 e A9, identifica-se que a maioria dos servidores públicos da entidade apresentaram resistência devido à sobrecarga de função, conceito novo, aumento de burocracia e entre outros motivos, o documento de relatório de gestão da UFPB (2021d) também alertava de problemas como falta de engajamento da equipe de trabalho e dimensionamento de pessoal como pode ser visualizado nas alocações seguintes:

“Como era uma novidade nos órgãos públicos, obviamente com obrigação legal, os servidores técnicos que eu tive contato acharam interessante as práticas e perceberam que já necessitávamos dessa prática e percebeu-se que o mercado privado já adotava essa prática e que melhora a gestão pública da instituição (A8).”

“Como são conceitos novos na gestão pública, os servidores ainda estão se acostumando a compreender sobre a gestão de risco (A11)”

“Tivemos mais resistência do que receptividade de levar a prática da gestão de riscos a sério, devido a sobrecarga de funções que os gestores exercem (A1).”

“Existem dois tipos de servidores, os mais antigos acostumados com processos físicos, burocráticos e lentos que apresentam uma resistência maior a prestação de contas, desburocratização de processos e existe uma geração de servidores recentes que são mais abertos a mudanças (A9).”

A nuvem de palavras (Figura 8) a seguir mostram todas as respostas obtidas nessa pesquisa. Nota-se que as palavras resistências, neutralidade, sobrecarga e gestão são as que mais apareceram. Portanto, observa-se uma maior resistência dos servidores públicos da UFPB na prática da gestão de riscos. Quando isso acontece, é possível perceber que o fator

“Teve uma em 2018 que foi realizada pela PROPLAN realizada com vários servidores, mas percebo que necessitamos retomar essas capacitações, atualmente os membros da comissão de conformidade desde o início estamos fazendo capacitações internas. Porém, a gente precisa retomar essa capacitações para toda comunidade acadêmica, pois a gestão de riscos não deve está concentrada apenas na alta administração, mas com todos os líderes e servidores precisam entender o que é a gestão de riscos e aplicar nos setores (A3)”

“Tem sim, uma ação de capacitações para servidores dentro da UFPB nas normas aplicadas em gerenciamento de riscos incorporados em outros assuntos (A8)

“Existem cursos, mas fora da instituição. Os servidores que procuram por si próprio e a instituição paga as capacitações (A12)”

“Na UFPB que eu saiba não, tem muitos da Controladoria Geral da União ou do Tribunal de Contas da União. Mas, na instituição eu não tenho conhecimento, é preciso exigir que inclua no plano de capacitação da UFPB curso sobre gestão de riscos (A2)”

4.5.5 Estrutura Organizacional

A estrutura organizacional de uma entidade pode atingir as operações de uma organização e como a equipe de gerenciamento efetua suas atividades para alcançar níveis de desempenho, a estrutura organizacional pode ser entendida como física e humana (ROMERO-SILVA; SANTOS; HURTADO, 2018). Assim, foi questionado aos entrevistados se a estrutura física e o capital intelectual (capacidade humana) da UFPB contribuem com a prática da gestão de riscos.

Nesse sentido, foi expresso nas falas dos sujeitos da pesquisa que há influência do capital intelectual, estrutura física, parte tecnológica e capacitação na atividade da gestão de riscos, consolidando afirmações de Romero et al. (2018) ao firmar que a estrutura organizacional atinge as operações, não sendo diferente com a execução da gestão de riscos conforme segue:

“A UFPB apresenta técnicos muitos bem preparados, na estrutura física existem alguns processos que precisam ser melhorados. Mas, em tese em uma visão macro a instituição está preparada para colocar a gestão de riscos em prática (A2)”

“Eu entendo que hoje a estrutura física e capacidade humana da UFPB não é suficiente (A12).”

“Não, pois estão em quantitativos inferiores para as atividades aumentando os riscos da entidade (A11).”

“O maior cuidado é na classificação dos riscos, pois se você classifica um risco como nível baixo e ele devia ser classificado como alto, esse é o maior risco classificar os eventos. Nas aquisições públicas tem várias normas que devem seguir, o risco maior é adequar a instituição nos seguimentos das normas, o risco de você descumprir uma norma é alto, ou seja, um risco legal pode aumentar com a falta da gestão de riscos adequada (A2).”

“Sim, aumentou. A UFPB lida com vários contratos de empresas terceirizadas, se a gente tivesse uma gestão de risco adequada em cada setor, treinamento com fiscais os servidores saberiam quais o seu papel na gestão de riscos se houvesse maior capacitação, e evitaria a UFPB a responder processos com o TCU, bem como a questão de recursos humanos que acontece o acúmulo de cargos indevidos e muitos servidores não sabem quais suas atividades impactando na gestão de riscos (A3).”

“Sim, podemos ter maiores problemas de gastos desnecessários do recurso público, impactar de não entregar um serviço de maior qualidade a sociedade (A9).”

4.5.8 Sugestão de melhoria da gestão de riscos na UFPB

Ao buscar compreender, sob ótica dos usuários internos da UFPB, o que a instituição poderia fazer para melhorar sua gestão de riscos, interrogou-se aos entrevistados o que eles sugeririam para o aperfeiçoamento das práticas de gestão de riscos na UFPB.

As respostas obtidas na percepção dos participantes da pesquisa assemelham-se aos estudos de Araújo e Gomes (2021) que, ao estudar os desafios da gestão de riscos no setor público nas universidades federais brasileiras, concluiu que existe uma necessidade de engajamento e de capacitação dos servidores.

Apontou-se, ainda, nos depoimentos dos participantes A6, A3, A4, A8, A9 que para a melhoria da gestão de riscos é fundamental uma capacitação interna com os servidores. Alertou-se, também, a precisão de um *software* para auxiliar no uso das novas normas da gestão de riscos, a otimização de comunicação entre os setores, a necessidade de gestor de riscos, o aumento de servidores, segundo depoimentos:

“Capacitação dos servidores, monitoramento maior da gestão de riscos e melhor comunicação entre os setores pelo o tamanho da universidade (A6)”

“Cada setor deveria ter seu gestor de riscos para acompanhamento de seus processos, melhores capacitações para os servidores entenderem os conceitos de gestão de riscos e conformidade, o papel do gestor de risco para formar uma cultura de prevenção de risco na UFPB e adoção de uma ferramenta tecnológica para controle mais eficiente e transparente (A3)”

CONCLUSÃO

O objetivo geral desta pesquisa foi investigar os fatores contingenciais que podem afetar as práticas da gestão de riscos na Universidade Federal da Paraíba. Para isso, traçou-se o primeiro objetivo específico, averiguar as práticas de gestão de riscos implantadas na Universidade Federal da Paraíba. Em seguida, identificar os fatores contingenciais que podem afetar práticas da gestão de riscos na Universidade Federal da Paraíba. Por fim, verificar se existem gargalos que colaboram com o aumento dos riscos na Universidade Federal da Paraíba.

Nesse sentido, em busca de atingir a finalidade do estudo, realizou-se, inicialmente, uma busca bibliográfica sobre a temática estudada para o levantamento do referencial teórico da pesquisa sobre a Teoria Contingencial. Esta teoria foi a base do estudo, de modo a descrever sobre as práticas da gestão de riscos, os obstáculos, as legislações e a inserção da gestão de riscos no setor público, além de gestão nas universidades públicas.

Em sequência, metodologicamente, foi realizado uma entrevista semiestruturada com servidores públicos da UFPB que apresentavam contato com a gestão de riscos da instituição, demonstrando sua realidade, obstáculos e fatores contingenciais que atingiam tal prática, bem como os pontos de necessidade de melhoria para gestão de riscos na organização. A coleta de dados, via entrevista, foi elaborada com o intuito de obter dados subjetivos para conseguir as opiniões e as convicções próprias dos sujeitos interessados na pesquisa atuantes diretamente com gestão de riscos na UFPB. Além disso, objetivou-se uma maior interação com o problema de pesquisa levantado e os participantes do estudo.

Ademais, buscou-se levantar múltiplas fontes de evidências para ampliar a visão sobre o fenômeno de pesquisa investigado. Por meio do estudo de caso na UFPB, procurou-se averiguar informações-chaves, utilizando para coleta de dados a aplicação de um questionário com o foco de levantar o perfil do respondente, fatores contingenciais que podem afetar a prática da gestão de riscos, práticas da gestão de riscos e obstáculos para obter uma prática da gestão de riscos adequada.

Dessa maneira, na análise do questionário aplicou-se o uso de ferramenta de estatística descritiva com vistas a produzir a distribuição de frequência dos resultados obtidos e o procedimento de correlação de Spearman para verificar a existência de correlação entre os fatores contingenciais e obstáculos na gestão de riscos. Por outro lado, os dados qualitativos obtidos na entrevista foram demonstrados com nuvens de palavras e a análise de conteúdo de Bardin (2011) com a pré-análise, a exploração do material e o tratamento dos resultados por

meio da inferência e da interpretação da entrevista realizada.

Quanto aos resultados levantados por meio dos dados obtidos no estudo, no que se refere ao primeiro objetivo de averiguar as práticas de gestão de riscos implantadas na Universidade Federal da Paraíba, verificou-se que, primeiramente, uma das práticas da gestão de riscos mais consolidadas na UFPB, conforme a percepção da maioria dos respondentes da pesquisa que concordam totalmente, é a prática que Servidores e alta administração demonstra compromisso com os valores fundamentais da UFPB (45%).

Em seguida, entre as práticas da gestão de riscos analisadas destacam-se: Alta administração supervisiona a estratégia e cumpre responsabilidades de governança para ajudar a administração a atingir a estratégia e os objetivos na UFPB (35%); A alta administração define os comportamentos esperados que caracterizam a cultura desejada pela UFPB (35%); A organização tem o compromisso de formar capital humano de acordo com a estratégia e os objetivos da UFPB (35%).

Diante dos resultados demonstrados do primeiro objetivo, pode-se observar as práticas da gestão de riscos de acordo com o COSO (2017), que estão bem implantadas mediante a percepção dos participantes da pesquisa e práticas que necessitam tornam-se mais consolidadas na UFPB. No segundo objetivo desse estudo, identificar os fatores contingenciais que podem afetar práticas da gestão de riscos na UFPB, foi analisado mediante fatores contingenciais de Ambiente externo, Estrutura organizacional, Tecnologia, Estratégia, Tamanho e Cultura.

Os resultados alcançados com o segundo objetivo da pesquisa, por meio do fator contingencial de ambiente externo, foi o impacto dos órgãos de controle para que as entidades de ensino superior públicas adotem cada vez mais melhores práticas de governança pública por meio da eficiência na gestão de riscos implantada na entidade. Por ser um dos pilares da boa governança pública, o papel da sociedade, necessidade de transparência e o impacto da economia na prática da gestão de riscos na UFPB também foram verificados.

Assim, notou-se com os entrevistados que a introdução da gestão de riscos na UFPB foi efetivada com o auxílio de pressão social para melhoria da transparência, o uso de recursos públicos, o atendimento de legislação que impõe a prática, a fiscalização de órgãos de controle e a melhoria no acesso de informações na UFPB. Os dados corroboram com o estudo de Braga (2017), que já enfatizavam que os órgãos de controle apresentam marcos legais para fortalecer a gestão de riscos e os controles internos nas entidades públicas, não sendo diferente na UFPB. Ainda, identifica-se, quanto ao fator contingencial Ambiente externo, que a variável do ambiente regulamentar e os órgãos de controle são as variáveis que mais

atingem a gestão de riscos na entidade com média de 5, corroborando com dados de Cavichioli (2017).

Quanto aos achados do fator contingencial Estrutura organizacional, identificou-se nas entrevistas que há influência do capital intelectual, estrutura física, parte tecnológica e capacitação interferem na atividade da gestão de riscos, de acordo com os discursos coletados. Além disso, as médias das variáveis de Melhoria de processos gerenciais (4,25), Qualidade de uso de recursos (4,15), Programas governamentais orçamentários (4,05) e Entes federados (3,7) revelam um maior impacto quanto ao fator contingencial de estrutura organizacional.

No fator contingencial Tecnologia, os resultados qualitativos indicaram a necessidade de um software para otimizar a gestão de riscos na entidade pública pesquisada. Por isso, os servidores da UFPB buscam parcerias com outras universidades para aprendizagem do uso da tecnologia em benefício de tal prática. Nas variáveis de maior impacto desse fator contingencial salienta-se: Armazenamento de dados (4,40), Sistemas operacionais (4,23) e Sistema de comunicação (4,15). Esses dados se assimilam a pesquisa de Wadesango e Mhaka (2017), que alertavam sobre a necessidade do governo central em fornecer e monitorar um sistema de bons processos de gestão de riscos que reduzam as violações de governança corporativa.

Os achados encontrados em relação ao fator Estratégia, evidenciam as variáveis com maiores médias: Melhoria de processos gerenciais (4,25), Qualidade de uso de recursos (4,15), Programas governamentais orçamentários (4,05) e Entes federados (3,7). Percebe-se, ainda, que os achados aproximam-se da pesquisa de Sedrez e Fernandes (2011), que já demonstravam que uma das maiores preocupações dos gestores com a ferramenta da gestão de riscos está nos riscos estratégicos. Assim, os participantes da pesquisa foram indagados sobre de que modo o alcance dos objetivos estratégicos na UFPB inferem no processo da gestão de riscos. Nas respostas obtidas, os participantes da pesquisa evidenciaram que a gestão de riscos na UFPB almeja diminuir os riscos dos objetivos estratégicos, facilitando o atingimento das metas propostas no Plano de Desenvolvimento Institucional- PDI da UFPB.

No que se trata da variável Tamanho, observou-se que a maioria dos participantes da pesquisa concordam que o orçamento da UFPB influi em sua gestão de risco ao obter uma média de (4,2) no que se trata de orçamento na organização. Klein e Almeida (2017) já enfatizavam que os recursos disponíveis em uma entidade estão diretamente ligados a investimentos em suas práticas, estrutura e capacitação de seus servidores (KLEIN; ALMEIDA, 2017).

Quanto ao fator contingencial cultura, de acordo com os resultados, as maiores médias estão na Cooperação organizacional (3,5) e Consenso organizacional (3,35), que são variáveis que mais interferem na gestão de riscos da UFPB. A maioria dos servidores públicos da UFPB apresentaram resistência devido sobrecarga de função, conceito novo e aumento de burocracia.

O último objetivo dessa pesquisa foi verificar a existência de gargalos que colaboram com o aumento dos riscos na Universidade Federal da Paraíba. Diante disso, levantou-se, inicialmente, os principais obstáculos que afetam a qualidade da gestão de riscos na UFPB. Os achados corroboram com os resultados de Heinz *et al.* (2019), que ao pesquisar sobre a prática da gestão de riscos em uma instituição pública educacional de nível superior notou-se que um dos riscos mais relevantes é a falta de capacitação dos servidores. Mediante a amostra dessa pesquisa, apontou-se a falta de capacitação dos servidores que atuam na gestão de riscos (50%) e a falta de engajamento dos servidores envolvidos com gestão de riscos (50%).

Os dados qualitativos também enfatizaram a dificuldade dos servidores em mapear e classificar riscos, além da falta de comprometimento dos gestores, a resistência encontrada com a prática e, mais uma vez, a falta de capacitação, semelhantemente aos dados da pesquisa de Araújo e Gomes (2021). Após a identificação dos obstáculos, encontrou-se que os riscos presentes na instituição são aumentados mediante o fato desses gargalos estarem presentes na gestão de riscos da UFPB. O risco do mal uso do recurso público e entre outros riscos são identificados nas falas dos participantes da pesquisa, bem como o operacional, a má classificação de riscos nos eventos que a instituição apresenta, o acúmulo de cargos indevidos e a elevação do risco legal.

O procedimento de correlação de Spearman para verificar a existência de correlação entre os fatores contingenciais e obstáculos na gestão de riscos revelou que as maiores significâncias entre as correlações são de: (0,98) Falta de mapeamento de processos adequado e Programas governamentais orçamentários; (0,98) Falta de entendimento completo dos atuantes na gestão de riscos sobre sua prática e Suporte de um profissional com conhecimentos em tecnologia; (0,96) Falta de mapeamento de processos adequado e Exigências da sociedade; (0,95) Falta de entendimento completo dos atuantes na gestão de riscos sobre sua prática e orçamento da entidade; (0,95) Receptividade dos servidores com a prática da gestão de riscos e Prazos curtos e pressão excessiva diante da Instrução Normativa Conjunta MP/CGU n. 1/2016 e Portaria MEC n. 234/2018 e auditorias promovidas pelos órgãos de controle (TCU e CGU); (0,93) Estrutura institucional inadequada e Estrutura organizacional; (0,93) Falta de capacitação dos servidores que atuam na gestão de riscos e

Tomada de decisão; (0,93) Alocação de recursos insuficientes para prática da gestão de riscos e Estrutura organizacional.

Por último, foi perguntado na entrevista aos sujeitos da pesquisa o que eles sugeriam para o aperfeiçoamento das práticas de gestão de riscos na UFPB. Sendo assim, os achados demonstraram que para melhoria da gestão de riscos é fundamental uma capacitação interna com os servidores, bem como a necessidade de um software para auxiliar no uso das novas normas da gestão de riscos, a otimização de comunicação entre os setores, a necessidade de gestor de riscos nos setores e o aumento de servidores.

Os resultados dessa pesquisa contribuíram para identificar os fatores contingenciais que impendem a melhoria da gestão de riscos na UFPB e como um contexto organizacional influencia na prática da gestão de riscos, auxiliando que outras Instituições de Ensino Público (IES) federais possam averiguar os obstáculos e os fatores contingenciais que podem impedir de manter uma gestão de riscos adequada. Ademais, aumentando bibliograficamente o entendimento de características da gestão de riscos na administração de IES públicas sob ótica de seus usuários internos, torna-se uma temática de interesse de diversos gestores públicos que executam a gestão de riscos. A finalidade foi apontar sugestões para melhoria da gestão de riscos diante dos obstáculos enfrentados dessa ferramenta na instituição estudada, de modo a trazer relevância prática a UFPB.

Como qualquer outra investigação científica, este estudo apresenta algumas limitações que devem ser consideradas na interpretação, como alguns sujeitos da pesquisa que responderam o questionário de forma online, tornando a impossibilidade de assegurar que o respondente é realmente aquele a quem se destina o questionário. Além disso, a coleta de dados pode apresentar vieses, conforme o comportamento e interpretação de cada participante. Por fim, deve ser levado em consideração que trata-se de um estudo de caso, portanto, os resultados encontrados não devem ser totalmente generalizados para todas as IFES.

Essas limitações não inviabilizam o estudo e sim proporcionam sugestão de pesquisas futuras como a realização de um estudo de caso múltiplo nas IFES para produzir resultados mais generalizáveis. Estudos futuros poderão incluir novos fatores contingenciais que não foram abordados nessa pesquisa, com destaque para a realização de um estudo de maior dimensões geográficas sobre como os fatores contingenciais podem afetar a gestão de riscos nas universidades brasileiras.

REFERÊNCIAS

- ABBA, M.; YAHAYA, L.; SULEIMAN, N. Explored and Critique of Contingency Theory for Management Accounting Research. **Journal of Accounting and Financial Management**, North Carolina, v. 4, n. 5, p. 40- 50, 2018.
- ABNT. **ISO 31000:2009 Gestão de Riscos – Princípios e diretrizes**. Rio de Janeiro: ABNT, 2009.
- AHMED, Z. A. Management control issues in Non-Governmental Organisations (NGOs): an evaluation of contingency factors and potential for future research. *Int. J. Managerial and Financial Accounting*, v. 6. n. 3, p. 251-271, 2014.
- ARAÚJO, A.; GOMES, A. M. Gestão de riscos no setor público: desafios na adoção pelas universidades federais brasileiras. **Revista Contabilidade & Finanças**, [S. l.], v. 32, n. 86, p. 241-254, 2021.
- ARAÚJO, A. A. **Gestão de riscos no setor público: percepção do gerenciamento de riscos nas universidades federais**. 2019. Dissertação (Mestrado em Controladoria) - Universidade Federal Rural de Pernambuco, Recife, 2019.
- ASSUNÇÃO, A. *et al.* Estudo de caso na pró-reitoria de gestão de pessoas da Universidade Federal do Mato Grosso do Sul: análise através da matriz de risco. **Revista de Gestão e Secretariado**, Santa Cecília, v. 10, n. 2, p. 140-170, 2019.
- AVEN, T. The risk concept-historical and recent development trends. **Reliability Engineering & System Safety**, Oxford, v. 99, n. 951, p. 33-44, 2012.
- ÁVILA, M. D. G. Gestão de riscos no setor público. **Revista Controle: doutrina e artigos**, Fortaleza, v. 12, n. 2, p. 179-198, 2014.
- BAKAR, B. A. *at al.* Risk management practices to strengthen public sector accountability. **Asian Journal of Business and Accounting**, Xangai, v. 12, n. 1, p. 1–40, 2019.
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BEUREN, I. M.; FIORENTIN, M. Influência de Fatores Contingenciais nos Atributos do Sistema de Contabilidade Gerencial: um estudo em empresas têxteis do Estado do Rio Grande do Sul. **Revista de Ciências da Administração**, Florianópolis, v. 16, n. 138, p. 196-212, 2014.
- BRAGA, M.V. Uma reflexão sobre o desafio da implementação da gestão de riscos no setor público brasileiro. **Revista Controladoria da União**, Brasília, v. 9, n. 15, 2017.
- _____. Risco Bottom Up: Uma reflexão sobre o desafio da implementação da gestão de riscos no setor público brasileiro. **Revista da CGU**, Brasília, v. 9, n. 15, 2017. p. 682-699.
- BRANDT, V. A. A contabilidade gerencial e sua relação com a teoria institucional e da teoria da contingência. **Revista ciências em perspectiva**, Cascavel, v. 9, n. 17, p. 135-147, 2010.

BRASIL. Lei nº 9.394 de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Poder Executivo, Brasília, DF, 23 dez. 1996.

_____. **Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais**. Brasília: MEC, 2008.

_____. MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO (MEC), **Portaria nº 234**, de 15 de março de 2018e. Dispõe sobre a Política de Gestão de Riscos e Controles do MEC. Disponível em: https://www.in.gov.br/materia/-/asset_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/6848798/do1-2018-03-16-portaria-n-234-de-15-de-marco-de-2018-6848794. Acesso em: 12 de abril de 2021.

_____. Presidência da República. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão Pública. **Projeto de desenvolvimento do guia de orientação para o gerenciamento de riscos**. Brasília: MPOG, 2013.

_____. Presidência da República. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão Pública. **Guia de Orientação para o Gerenciamento de Riscos**. Brasília: MPOG, 2013b.

_____. **Tribunal de Contas da União. Relatório Sistemático de Fiscalização**. Brasília: TCU, Secretaria de Métodos e Suporte ao Controle Externo, 2014a.

_____. Tribunal de Contas da União. **Referencial básico de governança aplicável a órgãos e entidades da administração pública**. Brasília: TCU, Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão, 2014b.

_____. Tribunal de Contas da União. **Roteiro da avaliação de maturidade da gestão de riscos**. Brasília: TCU, Secretaria de Métodos e Suporte ao Controle Externo, 2018d.

_____. Instrução Normativa Conjunta CGU/MP N. 001, de 10 de maio de 2016. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Poder Executivo, Brasília, DF, 11 mai. 2016.

_____. Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Poder Executivo, Brasília, DF, 23 nov. 2017a.

_____. Portaria n. 915, de 12 de abril de 2017. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Poder Executivo, Brasília, DF, 13 abr. 2017b.

_____. Portaria n. 234, de 15 de março de 2018. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Poder Executivo, Brasília, DF, 16 mar. 2018.

_____. Tribunal de Contas da União. **Gestão de Riscos: avaliação de maturidade**. Brasília: TCU, Secretaria de Métodos e Suporte ao Controle Externo, 2018a.

_____. Tribunal de Contas da União. **Manual de gestão de riscos**. Brasília: TCU, Secretaria de Métodos e Suporte ao Controle Externo, 2018b.

_____. Tribunal de Contas da União. TCU. **Portaria-TCU N° 184**, de 11 de julho de 2018. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Poder Executivo, Brasília, DF, 16 mar. 2018c.

CALLAHAN, C.; SOILEAU, J. Does Enterprise risk management enhance operating performance? **Advances in Accounting**, Oxford, v. 37, p. 122–139, 2017.

CARLSSON-WALL, M; KRAUS, K; MEIDELL, A; TRAN, P. Managing risk in the public sector – The interaction between vernacular and formal risk management systems. **Financial Acc & Man**, [S. I.], v. 35, n. 1, p. 3–19, 2019.

CARTAGENA GARCÍA, P. P.; MARTÍNEZ, C. C. **Algunas consideraciones para elaborar el Plan Estratégico en las Aldeas Universitarias Venezolanas**. Trabajo presentado en el VII Congreso Internacional de Gestión Empresarial y Administración Pública. Hotel Palco. La Habana, 2010.

CAVICHOLI, D. **Fatores contingenciais que afetam a implementação do Subsistema de Informação de Custos do Setor Público (SICSP) na percepção dos controllers e contadores municipais**. 2017. Dissertação (Mestrado em Contabilidade) - Universidade Estadual do Oeste do Paraná, Cascavel, 2017.

CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE. (2008). **Normas Brasileiras de Contabilidade Aplicadas ao Setor Público (NBCASP): Resolução CFC nº. 1.135/2008**. Disponível em: http://www.normaslegais.com.br/legislacao/resolucao/cfc/1135_2008.htm. Acesso em 05 jan. 2021.

_____. **Norma Brasileira de Contabilidade, NBC TSP 11, de 18 de outubro de 2018**.

Disponível em: https://www.in.gov.br/materia/-/asset_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/47983558/do1-2018-10-31-norma-brasileira-de-contabilidade-nbc-tsp-11-de-18-de-outubro-de-2018-47983285. Acesso em 05 jan. 2021.

CHENHALL, R. H. Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future. **Accounting, Organizations and Society**, Oxford, v.28, n.2, p.127-168, 2003.

COETZEE, P.; LUBBE, D. Internal audit and risk management in South Africa: adherence to guidance. **Acta Academica**, Bloemfontein, v. 43, n. 4, p. 29-60, 2011.

COSO. **Gerenciamento de riscos corporativos**. São Paulo: Price waterhouse Coopers, 2007.

_____. **Enterprise Risk Management. Integrating with Strategy and Performance**, 2017. Disponível em: <https://www.coso.org/Documents/2017-COSO-ERM-Integrating-with-Strategy-and-Performance-Executive-Summary.pdf>. Acesso em 05 jan. 2021.

_____. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (2004). **Enterprise risk management framework**. Disponível em: www.erm.coso.org. Acesso em 05 jan. 2021.

COSTA, E. B. O.; RAUBER, P. História da educação: surgimento e tendências atuais da universidade no Brasil. **Revista Jurídica UNIGRAN**, Dourados, v. 11, n. 21, p. 241-253, 2009.

CHRISTOPHER, J.; SARENS, G. Risk Management: Its Adoption in Australian Public Universities Within an Environment of Change Management: A Management Perspective. **Australian Accounting Review**, Sydney, v.25, n.1, p.2– 12, 2015.

DURST, S.; HINTEREGGER, C.; ZIEBA, M. The linkage between knowledge risk management and organizational performance. **Journal of Business Research**, New York, v. 105, n. 1, p. 1-10, 2019.

DUTRA, E.V. **Sistema de controle gerencial e desempenho organizacional: uma análise das maiores empresas do espírito santo sob a ótica da teoria da contingência**. 2014. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal do Espírito Santo, Vitória. 2014.

ENE, N.; DOBREA, C. Adapting risk management principles to the public sector reforms. **Administrative SI Management Public**, București, v. 6, n. 6, p. 126-130, 2006.

ERASMO, E. A. L. *et al.* Avaliação institucional: uma análise de indicadores de desempenho institucional em uma IFES. **Revista Observatório**, Palmas, v. 4, n. 6, p. 845-877, 2018.

FLEURY, A. Capacitação tecnológica e processo de trabalho: Comparação entre o modelo japonês e o brasileiro. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 30, n. 4, p. 23-30, 1990.

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

FREZATTI, F. *et al.* **Controle gerencial: uma abordagem da contabilidade gerencial no contexto econômico, comportamental e sociológico**. São Paulo: Atlas, 2009.

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

GONZÁLEZ, A. L. M.; RODRÍGUEZ, Y. B.; MERO, A. E. M. Procedimiento de gestión integrada de riesgos para el control interno universitario. **ECA Sinergia**, Madrid, v. 8, n. 2, p. 80-98, 2017.

GUERRA, Almir Rogério. **Arranjos entre fatores situacionais e sistema de contabilidade gerencial sob a ótica da teoria da contingência**. 2007. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) - Universidade de São Paulo, São Paulo, 2007.

GUERREIRO, R.; FREZATTI, F.; CASADO, T. Em busca de um entendimento da Contabilidade Gerencial através da integração de conceitos da psicologia, cultura organizacional e teoria institucional. **Revista de Contabilidade Financeira da USP**, São Paulo, v. 1, Edição Comemorativa, p. 7-21. 2006.

HALL, M.; MIKES, A.; MILLO, Y. How do risk managers become influential? A field study of toolmaking in two financial institutions. **Management Accounting Research**, North Carolina, v. 26, n. 1, p. 3-22, 2015.

HEINZ, G. *et al.* Riscos orçamentários na administração universitária: um estudo de caso no setor público. **Avaliação**, Campinas, v. 24, n. 3, p. 699-721, 2019.

HILL, S.; DINSDALE, G. **Uma base para o desenvolvimento de estratégias de aprendizagem para a gestão de riscos no serviço público**. Brasília: Escola Nacional de Administração Pública, 2003.

HU, H.; ISLAM, J. A. Review of literature on contingency theory in managerial accounting. **African Journal of Business Management**, Kragujevac, v. 6, n. 15, p. 5159- 5164, 2012.

IBGC. Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. **Guia de orientação para o gerenciamento de riscos corporativos**. São Paulo: IBGC, 2007.

INTERNATIONAL FEDERATION OF ACCOUNTANTS. **International frame work: Good governance in the public sector**. New York: IFAC, 2014.

INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION. **ISO 31000 – Risk Management System – Principles and Guidelines**. Disponível em: <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:31000:ed-2:v1:en>. Acesso em 11 set. 2021

_____. **ISO 31000 – Risk Management System – Principles and Guidelines**. Tradução: Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT) Projeto 63:000.01, 2009.

JOHNES, G.; TONE, K. The efficiency of Higher Education Institutions in England revisited: comparing alternative measures. **Tertiary Education and Management**, Oxford, v. 23, n. 3, p. 191-205, 2017.

JUNQUEIRA, E. *et al.* Efeito das Escolhas Estratégicas e dos Sistemas de Controle Gerencial no Desempenho Organizacional. **Revista Contabilidade & Finanças**, São Paulo, v. 27, n. 72, p. 334-348, 2016.

KLEIN JUNIOR, V. H. Gestão de riscos no setor público brasileiro: uma nova lógica de accountability?. **Revista de Contabilidade e Organizações**, [S. l.], v. 14, p. e163964, 2020.

KLEIN, L.; ALMEIDA, L. Brito. A influência dos fatores contingenciais na adoção de práticas de contabilidade gerencial nas indústrias paranaenses. **Revista Universo Contábil**, Blumenau, v. 13, n. 3, p. 90-119, 2017.

KLERING, L. R. (org.). **Temas contemporâneos sobre gestão universitária**. Florianópolis: BOOKESS, 2013.

KULKARNI, V. Contingency Theory. In: SCOTT, C.; LEWIS, Laurie K. **The International Encyclopedia of Organizational Communication**. New Jersey: Wiley-Blackwell, 2017.

LAUDON, K. C.; LAUDON, J. P. **Sistemas de informação**. 4. ed. LTC: Rio de Janeiro, 1999.

LEITCH, M. ISO 31000: 2009: the new international standard on risk management. **Risk Analysis**, London, v. 30, n. 6, p. 887-892, 2010.

MACOHON, E. R.; SCARPIN, J. E.; ZITTEI, M. Uma lógica contingencial para projetos de sistemas de custos na atividade agrícola. **Contextus - Revista Contemporânea de Economia e Gestão**, Fortaleza, v. 13, n. 1, p. 156-187, 2015.

MARQUES, K. C. M.; SOUZA, R. P.; SILVA, M. Z. Análise SWOT da abordagem da contingência nos estudos da contabilidade gerencial. **Revista Contemporânea de Contabilidade**, Florianópolis, v. 12, n. 25, p. 117-136, 2015.

MAT LUDIN, K.R.; MOHAMED, Z. M.; MOHD-SALEH, N. The association between CEO characteristics, internal audit quality and risk-management implementation in the public sector. **Risk Manag**, [S. I.], v. 19, n. 1, p. 281–300, 2017.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. V. **Fundamentos de metodologia científica**. 9. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2021.

MARTINS, G.A.; THEÓPHILO, C. R. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2016.

MAPOLÓN, L. R. **Estrategia de Gestión con Enfoque a proceso de la residencia estudiantil de la Universidad de las Ciencias Informáticas**. Tesis en opción al título de máster en dirección. 2008. Tese (Doutorado em Administração) - UCI, La Habana, 2008.

MONTANÉ, C.; RODRÍGUEZ, Bolaño. **Procedimiento de Gestión Integrada de Riesgos para la mejora del Sistema de Control Interno de la Empresa Comercializadora Escambray**. La Habana: UCI, 2016.

MORHY, L. Brasil: universidade e educação superior. In MORHY, L. (org). **Universidade no mundo: universidade em questão**. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 2004.

MORITZ, G. O.; MORITZ, M. O.; PEREIRA, M. F. **Planejamento por cenários prospectivos: referencial metodológico baseado em casos para a aplicação prática nas organizações**. São Paulo: Atlas, 2012.

MURRAY, S.; GRANTHAM, K.; DAMLE, S. Development of a generic risk matrix to manage project risks. **Journal of Industrial and Systems Engineering**, London, v. 5, n. 1, p. 35-51, 2011.

NASCIMENTO, A. P.; SANTOS, W. R.; OLIVEIRA, M. P. V. A mentalidade de risco em organizações: uma análise da inserção da gestão de riscos nas normas ISO 9001 e ISO 14001: 2015. **Gestão & Produção**, São Carlos, v. 27, n. 2, e4043, p. 2020.

OLIVE, A. C. Histórico da educação superior no Brasil. In: SOARES, M. S. A. (Coord.). **A educação superior no Brasil**. Brasília: Capes, 2002.

OLIVEIRA, A. S.; CALLADO, A. A. C. Fatores contingenciais e o controle gerencial: uma avaliação em organizações não governamentais (ongs) brasileiras. **Advances in Scientific and Applied Accounting**, São Paulo, v. 11, n. 1, p. 92-109, 2018.

OTLEY, D. T. The contingency theory of management accounting: achievement and prognosis. **Accounting Organizations and Society**, [S. I.], n. 4, p. 413-428, 1980.

_____. Management control in contemporary organizations: towards a wider framework. **Management Accounting Research**, North Carolina, v. 5, n. 3-4, p. 289-299, 1994.

_____. The contingency theory of management accounting and control: 1980-2014. **Management Accounting Research**, North Carolina, v. 31, p. 45-62, 2016.

PALERMO, T. Accountability and Expertise in Public Sector Risk Management: A Case Study. **Financial Accountability & Management**, Chicago, v. 30, n. 3, 2014.

POWER, M. **The Risk Management of Everything**. London: Demos, 2004.

POWER, M.; SCHEYTT, T.; SOIN, K.; SAHLIN, K. Reputational risk as a logic of organizing in late modernity. **Organization Studies**, Oxford, v. 30, n. 2, p. 1-13, 2009.

PREDA, C. Implementing a risk management standard. **Journal of Defense Resources Management**, Brasov, v. 4, n. 1, p. 111-120, 2013.

RAMADAN, M. A.; BORGONOVI, E. The Impact of Strategy Implementation Drivers on Projects Effectiveness in NonGovernmental Organizations. **International Journal of Academic Research in Management**, Switzerland, v. 4, n. 2, p. 35-47, 2015.

RANA, T.; WICKRAMASINGHE, D.; BRACCI, E. New development: integrating risk management in management control systems-lessons for public sector managers. **Public Money & Management**, Chicago, v. 39, n. 2, p. 148-151, 2019.

ROMERO-SILVA, R.; SANTOS, J.; HURTADO, M. A note on defining organisational systems for contingency theory in OM. **Production Planning & Control**, London, v. 29, n. 16, p. 1343-1348, 2018.

SANTOS, M. R.; NEVES, F. T.; CHAVES, M. R.; SILVA, A.V. Estrutura Organizacional e Funcionamento das Universidades Brasileiras: revisão de literatura. **Rev. Elet. Gestão e Serviços**, São Bernardo do Campo, v. 11, n.1, p. 2946-2964, 2019.

SAVIANI, D. A expansão do ensino superior no Brasil: mudanças e continuidades. **Poésis Pedagógica**, Catalão, v. 8, n. 2, p. 4-17, 2010.

SEDREZ, C. S.; FERNANDES, F. C. Gestão de Riscos nas Universidades e Centros Universitários do Estado de Santa Catarina. **Revista GUAL**, Florianópolis, v. 1, Edição Especial, p. 70-93, 2011.

SHAHZADI, S.; KHAN, R.; TOOR, M. Impact of external and internal factors on management accounting practices: a study of Pakistan. **Asian Journal of Accounting Research**, Airlangga, v. 3, n. 2, p. 211-223, 2018.

SHAY, P. **More Than Just Hospitals: An Examination of Cluster Components and Configurations**. 2014. Tese (Doutorado em Filosofia) - Virginia Commonwealth University, Richmond, Estados Unidos, 2014.

SILVA, M. Z. **Gerenciamento de riscos corporativos sob o enfoque da teoria contingencial: estudo de caso em uma organização hospitalar**. 2013. Tese (Doutorado em Ciências Contábeis) - Universidade Regional de Blumenau, Blumenau, 2013.

SILVA FILHO, H. H. R.; SARRACENI, J. M. Gestão Universitária: Liderança e Princípios Pedagógicos. **Revista Científica do Unisalesiano**, São Paulo, v. 1, n. 6, p. 9-21, 2012.

SOARES, Y. M. A.; CAVALCANTE, P. R. N.; SANTOS, Y. D. D. Informações Contingências: Um Estudo sobre a Percepção de Gestores do Setor de Óleo e Gás no Brasil. **Revista Capital Científico - Eletrônica**, Paraná, v. 17, n. 3, p. 26-40, 2019.

SOARES, J. R. **Correlação entre indicadores selecionados de gestão e qualidade das instituições federais de ensino superior brasileiras, período de 2009-2016**. 2018. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Programa de Pós-graduação em Administração, Porto Alegre, 2018.

SOARES, J. C. **Eficiência das Instituições de Ensino Superior brasileiras: o caso da Universidade Federal de Santa Maria**. 2014. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal de Santa Maria. Santa Maria, 2014.

SOUZA, C. **Gestão de riscos e controles internos em instituições de ensino superior do estado de Santa Catarina**. 2007. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) - Universidade Regional de Blumenau, Blumenau, 2007.

SOUZA, M. S. D. **A influência do contexto institucional do Ensino Superior na cultura organizacional nas IES públicas e privadas: estudo de múltiplos casos na cidade de Manaus-AM**. 2009. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2009.

SOUZA, J. C.; SOUZA, P. A. R. Produção Acadêmica com Enfoque nos Termos Gestão e Gerenciamento de Riscos e a ABNT ISO 31000 no Período entre 2000 e 2019: Um Estudo Bibliométrico. **Revista de Gestão, Finanças e Contabilidade**, Senhor do Bonfim, v. 9, n. 2, p. 18-36, 2019.

SOUZA, F. S. R. N. *et al.* Incorporação de modelos internacionais de gerenciamento de riscos na normativa federal. **Rev. Adm. Pública**, Rio de Janeiro, v. 54, n. 1, p. 59-78, 2020.

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. **Rev. Adm. Pública**, São Paulo, v. 54, n. 1, p. 59-78, 2020.

TRKMAN, P.; OLIVEIRA, M. P. V.; MCCORMACK, K. Value-oriented supply chain risk management: you get what you expect. **Industrial Management & Data Systems**, New York, v. 116, n. 5, p. 1061-1083, 2016.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 16. ed. São Paulo:

APÊNDICE A - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

O(A) Sr.(a) está sendo convidado (a) a participar da pesquisa intitulada: GESTÃO DE RISCOS E FATORES CONTINGENCIAIS: UM ESTUDO NA UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA, desenvolvida por Thayná de Oliveira Fernandes, aluna regularmente matriculada no curso de mestrado do programa de Pós-graduação de Ciências Contábeis (PPGCC) do Centro de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal da Paraíba, sob a orientação da professora Renata Paes de Barros Câmara.

O objetivo geral da pesquisa é Investigar os fatores contingenciais que podem afetar as práticas da gestão de riscos na Universidade Federal da Paraíba, enquanto aos objetivos específicos são averiguar as práticas de gestão de riscos implantadas na Universidade Federal da Paraíba, identificar os fatores contingenciais que podem afetar práticas da gestão de riscos na Universidade Federal da Paraíba e verificar se existem gargalos que colaboram com o aumento dos riscos na Universidade Federal da Paraíba.

Justifica-se o presente estudo por se tratar de investigar os fatores contingenciais que podem afetar práticas da gestão de riscos, por meio de um estudo de caso na UFPB, possibilitando contribuir para identificar se os fatores contingenciais impedem a melhoria da tal prática no setor público e como um contexto organizacional influencia na prática da gestão de riscos. Assim, será possível sugerir melhorias para aumentar a eficiência dessa ferramenta. A pesquisa poderá auxiliar para que outras Instituições de Ensino Público (IES) federais possam averiguar os desafios para inserção adequada da gestão de riscos. A finalidade é fornecer de forma mais eficiente seus serviços à sociedade e reforçar o entendimento de características da gestão de riscos na administração de IES públicas sob ótica de seus usuários internos.

A participação do(a) sr.(a) na presente pesquisa é de fundamental importância, mas será voluntária, não lhe cabendo qualquer obrigação de fornecer as informações e/ou colaborar com as atividades solicitadas pelos pesquisadores se não concordar com isso, bem como, participando ou não, nenhum valor lhe será cobrado, como também não lhe será devido qualquer valor.

Caso decida não participar do estudo ou resolver a qualquer momento dele desistir, nenhum prejuízo lhe será atribuído, sendo importante o esclarecimento de que os riscos da sua participação são considerados mínimos, os riscos são a possibilidade de constrangimento ao responder o questionário e a entrevista, sensação de desconforto do participante da pesquisa e constrangimento ou alterações de comportamento durante gravações da entrevista, para que isso

não venha ocorrer será feito o procedimento de maneira privada, sem a presença de pessoas alheias ao estudo, enquanto que, em contrapartida, os benefícios obtidos com este trabalho serão importantíssimos e traduzidos em esclarecimentos para a população estudada .

Os benefícios são os novos achados da pesquisa que contribuirá para ampliar os conhecimentos e estudos sobre a gestão de riscos, aperfeiçoamento da gestão de riscos e identificará os gargalos que impedem a eficiência da prática na UFPB para sugerir o levantamento de melhorias na instituição. A pesquisa poderá auxiliar para que outras Instituições de Ensino Público (IES) federais possam averiguar os desafios para inserção adequada da gestão de riscos. A finalidade é fornecer de forma mais eficiente seus serviços à sociedade e reforçar o entendimento de características da gestão de riscos na administração de IES públicas sob ótica de seus usuários internos. Nesse sentido, o estudo prevê trazer uma relevância prática à UFPB diante da necessidade do uso da gestão de riscos de forma adequada em decorrência da fiscalização de órgãos de controle interno e externo. Além do mais, busca proporcionar que diversos gestores de IES públicas analisem os obstáculos presentes para alavancar um maior nível de maturidade da gestão de riscos nas suas instituições.

Em todas as etapas da pesquisa serão fielmente obedecidos os Critérios da Ética em Pesquisa com Seres Humanos, conforme Resolução nº. 466/2012 do Conselho Nacional de Saúde, que disciplina as pesquisas envolvendo seres humanos no Brasil.

Solicita-se, ainda, a sua autorização para apresentar os resultados deste estudo em eventos científicos ou divulgá-los em revistas científicas, assegurando-se que o seu nome será mantido no mais absoluto sigilo por ocasião da publicação dos resultados.

O(A) pesquisador(a) responsável estará a sua disposição para qualquer esclarecimento que considere necessário em qualquer etapa da pesquisa.

Eu, _____, declaro que fui devidamente esclarecido (a) quanto aos objetivos, justificativa, riscos e benefícios da pesquisa, e dou o meu consentimento para dela participar e para a publicação dos resultados, assim como o uso de minha imagem nos slides destinados à apresentação do trabalho final. Estou ciente de que receberei uma cópia deste documento, assinada por mim e pelo pesquisador responsável, como trata-se de um documento em duas páginas, a primeira deverá ser rubricada tanto pelo pesquisador responsável quanto por mim.

João Pessoa-PB, ____ de _____ de 2021 .

Pesquisador responsável

Participante da Pesquisa

Contato do Pesquisador (a) Responsável:

Caso necessite de maiores informações sobre o presente estudo, favor ligar para a pesquisadora responsável: Thayná de Oliveira Fernandes.

Telefone: (83) 987411162 ou e-mail: thaynafernandespro@gmail.com

Ou Comitê de Ética em Pesquisa do Centro de Ciências da Saúde da UFPB (83) 3216-7791 –

E-mail: eticaccsufpb@hotmail.com

Atenciosamente, Thayná de Oliveira Fernandes e Renata Paes de Barros Câmara.

APÊNDICE B- QUESTIONÁRIO DE PESQUISA



UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS

BLOCO I – Perfil do respondente

- 1- Qual o seu gênero?
 - a) Feminino
 - b) Masculino
 - c) Outro

- 2- Qual a sua idade?
 - a) Até 30 anos
 - b) Entre 31 e 40 anos
 - c) Entre 41 e 50 anos
 - d) Maior que 50 anos

- 3- Qual sua maior titulação?
 - a) Graduação
 - b) Mestrado
 - c) Doutorado
 - d) Outro _____.

- 4- Qual o seu cargo e setor que trabalha na UFPB?_____.

BLOCO II - Fatores contingências que afetam a prática da gestão de riscos ambiente externo

1. Indique o grau de concordância nas proposições abaixo em relação à influência dos quesitos no processo de práticas de gestão de riscos da Universidade Federal da Paraíba. Responder as questões conforme o nível de concordância (máximo de 5) e de discordância (mínimo de 1).

Lista de Fatores	1	2	3	4	5
1.1 As exigências da sociedade (Observatório Social, Instituições da Sociedade Organizada e Cidadãos Locais) por maior transparência na utilização dos recursos públicos têm influenciado na adoção de práticas de gestão de riscos nesta instituição.					
1.2 O atual momento econômico do país tem colaborado para a adoção de práticas como a gestão de riscos nesta instituição. (Considerando que a gestão de riscos melhora a qualidade do gasto público).					
1.3 As exigências da sociedade por melhorias na qualidade dos serviços ofertados por esta instituição, têm contribuído para a adoção de práticas de gestão de riscos.					
1.4 As práticas da gestão de riscos nesta instituição são afetadas pelo ambiente regulamentar (leis e regulamentos).					
1.5 As exigências dos órgãos de controle (TCU, CGU, Ministério Público) afetam a gestão de riscos nesta instituição					

ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

1. Indique o grau de concordância nas proposições abaixo em relação à influência dos quesitos no processo de práticas da gestão de riscos da UFPB. Responder as questões conforme o nível de concordância (máximo de 5) e de discordância (mínimo de 1).

Lista de Fatores	1	2	3	4	5
2.1 A estrutura do capital intelectual (entendida nesse caso como estrutura física e humana) desta instituição tem influência na prática da gestão de riscos.					
2.2 A prática da gestão de riscos requer que sejam contratados novos funcionários nesta instituição.					
2.3 A capacitação profissional (treinamentos) afeta na prática da gestão de riscos da UFPB.					
2.4 A estrutura organizacional (o organograma/distribuição das unidades) desta instituição é flexível e permite uma rápida adaptação para a prática da gestão de riscos.					
2.5 Participação dos servidores na tomada de decisão influencia as práticas da gestão de riscos institucionais.					

TECNOLOGIA

2. Indique o grau de concordância nas proposições abaixo em relação à gestão de riscos na UFPB. Responder as questões conforme o nível de concordância (máximo de 5) e de discordância (mínimo de 1).

Lista de Fatores	1	2	3	4	5
3.1 Os sistemas operacionais (softwares) instalados nesta instituição auxiliam na prática da gestão de riscos.					
3.2 Na entidade, o suporte de um profissional com conhecimentos em tecnologia traz melhorias na prática da gestão de riscos.					
3.3 A tecnologia da informação facilita o armazenamento de dados referente a gestão de riscos nesta instituição.					
3.4 O sistema de comunicação (<i>software</i>) utilizado nos diversos setores da instituição facilita as práticas da gestão de riscos.					
3.5 A tecnologia de informação voltada à rede de integração de dados auxilia a gestão de riscos.					

ESTRATÉGIA

1. Indique o grau de concordância nas proposições abaixo em relação à influência dos quesitos no processo de práticas de gestão de riscos da UFPB. Responder as questões conforme o nível de concordância (máximo de 5) e de discordância (mínimo de 1).

Lista de Fatores	1	2	3	4	5
4.1 A prática da gestão de riscos institucional é influenciada pela necessidade de melhoramento dos processos gerenciais, especialmente para atender os objetivos estratégicos definidos nos programas de governo.					
4.2 Os objetivos estratégicos definidos nos programas de governos por meio das peças orçamentárias (PPA/LDO/LOA) influenciam na prática da gestão de riscos desta instituição.					
4.3 Os objetivos estratégicos dos demais entes federados (União) influenciam a prática da gestão de riscos na UFPB.					
4.4 A busca na qualidade de utilização de recursos da organização influencia o uso da gestão de riscos na UFPB.					

TAMANHO ORGANIZACIONAL

1. Indique o grau de concordância nas proposições abaixo em relação à influência dos quesitos no processo de práticas de gestão de riscos da UFPB. Responder as questões conforme o nível de concordância (máximo de 5) e de discordância (mínimo de 1).

Lista de Fatores	1	2	3	4	5
5.1 O tamanho organizacional da instituição, medido pelo orçamento influencia no investimento da prática da gestão de riscos.					

CULTURA ORGANIZACIONAL

1. Indique o grau de concordância nas proposições abaixo em relação à influência dos quesitos no processo de práticas de gestão de riscos da UFPB. Responder as questões conforme o nível de concordância (máximo de 5) e de discordância (mínimo de 1).

Lista de Fatores	1	2	3	4	5
6.1 Os servidores pensam de forma proativa de modo que facilita a prática da gestão de riscos na nesta instituição.					
6.2 Os servidores são receptivos a novas práticas e regulamentos de modo que facilita a prática da gestão de riscos nesta instituição.					
6.3 A atmosfera de cooperação, lealdade e boas relações informais entre os servidores facilita a prática da gestão de riscos institucional.					
6.4 O trabalho é feito com base no consenso e participação dos servidores de modo que facilita a prática da gestão de riscos institucional					

BLOCO III – Práticas da gestão de riscos

1. Em cada item, marque o quadrículo de acordo com o nível de concordância (1- Discordo totalmente; 2- Discordo parcialmente; 3- Nem concordo nem discordo; 4- Concordo parcialmente; 5- Concordo totalmente) para analisar as práticas da gestão de riscos na Universidade Federal da Paraíba (UFPB) com as questões abaixo:

Quesitos para analisar as práticas da gestão de riscos na Universidade Federal da Paraíba (UFPB)	Escala de concordância				
	1	2	3	4	5
A alta administração supervisiona a estratégia e cumpre responsabilidades de governança para ajudar a administração a atingir a estratégia e os objetivos na UFPB.					
A alta administração estabelece estruturas operacionais para atingir a estratégia e os objetivos da UFPB.					
A alta administração define os comportamentos esperados que caracterizam a cultura desejada pela UFPB.					

Os servidores e alta administração demonstra compromisso com os valores fundamentais da UFPB.					
A organização tem o compromisso de formar capital humano de acordo com a estratégia e os objetivos da UFPB.					
Os envolvidos com a gestão de riscos levam em conta os possíveis efeitos do contexto da instituição sobre o perfil de riscos.					
Os envolvidos com a gestão de riscos define o apetite a risco no contexto da criação, da preservação e da realização de valor.					
A alta administração avalia estratégias alternativas e seu possível impacto no perfil de riscos da UFPB.					
A alta administração considera o risco enquanto estabelece os objetivos da instituição nos diversos níveis, que se alinham e suportam a estratégia.					
A alta administração e os envolvidos com a gestão de riscos identifica os riscos que impactam a execução da estratégia e os objetivos da UFPB.					
Os envolvidos com a gestão de riscos avaliam a severidade do risco.					
Os envolvidos com a gestão de riscos prioriza os riscos como base para a seleção das respostas a eles.					
Os envolvidos com a gestão de riscos identifica e seleciona respostas aos riscos.					
Os envolvidos com a gestão de riscos adota e avalia uma visão consolidada do portfólio de riscos.					
A alta administração identifica e avalia mudanças capazes de afetar de forma relevante a estratégia e os objetivos da UFPB.					
A alta administração e os envolvidos com a gestão de riscos analisa a performance da entidade e considera o risco como parte desse processo.					
Os envolvidos com a gestão de riscos buscam o aprimoramento contínuo do gerenciamento de riscos na UFPB.					
A UFPB maximiza a utilização dos sistemas de informação e tecnologias existentes na entidade para impulsionar o gerenciamento de riscos.					
Os envolvidos com a gestão de riscos utiliza canais de comunicação para suportar o gerenciamento de riscos corporativos na UFPB.					
A alta administração e os envolvidos com a gestão de riscos elaboram e divulgam informações sobre riscos, cultura e performance abrangendo todos os níveis e a UFPB como um todo.					
Ocorre monitoramento periódico/contínuo da gestão de riscos na Instituição.					

Existem procedimentos de controle interno estabelecidos e praticados para mitigar os riscos que a UFPB tenha optado por tratar.					
A organização efetua tratamento dos riscos que a UFPB está exposta.					

BLOCO IV – OBSTÁCULOS PARA OBTER UMA PRÁTICA DA GESTÃO DE RISCOS ADEQUADA

1. Indique abaixo, o seu nível de concordância utilizando uma escala de 1 a 5 nas seguintes afirmações das questões a seguir, refletindo se os quesitos apresentados são obstáculos presentes no processo da gestão de riscos da UFPB. Escala: 1- Discordo totalmente; 2- Discordo parcialmente; 3- Nem concordo e nem discordo; 4- Concordo parcialmente; 5- Concordo totalmente

Obstáculo da gestão de riscos	1	2	3	4	5
Possibilidade de ignorar riscos relevantes para instituição.					
Lidar com informação complexas durante a compreensão dos riscos.					
Falta de entendimento completo dos atuantes na gestão de riscos sobre sua prática.					
Estrutura institucional inadequada.					
Falta de mapeamento de processos adequado.					
Falta de capacitação dos servidores que atuam na gestão de riscos.					
Dificuldade na renovação do ciclo de gerenciamento de riscos.					
Falta de engajamento dos servidores envolvidos com gestão de riscos.					
Alocação de recursos insuficientes para prática da gestão de riscos.					
Prazos curtos e pressão excessiva diante da Instrução Normativa Conjunta MP/CGU n. 1/2016 e Portaria MEC n. 234/2018 e auditorias promovidas pelos órgãos de controle (TCU e CGU).					
O excesso de demandas atuais pode comprometer o sucesso da implantação de gestão de riscos					

APÊNDICE C – ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA

1. A sociedade em geral (observatórios sociais, instituições e cidadãos em geral) afetam na adoção de práticas da gestão de riscos, se sim, como?
2. Como o atual momento econômico do país influencia na efetividade das práticas da gestão de riscos? Uma vez que é uma ferramenta que contribui na utilização dos recursos públicos
3. Como a legislação e órgãos de controle (TCU, CGU) afetam na prática da gestão de riscos?
4. A estrutura física e a capacidade humana da UFPB contribui com a prática da gestão de riscos?
5. Existe alguma capacitação profissional para prática da gestão de riscos? Se sim, como funciona?
6. Como os sistemas operacionais (softwares) ou recursos tecnológicos auxiliam na prática da gestão de riscos?
7. De que modo a necessidade de melhoramento nos processos gerenciais e alcance de objetivos estratégicos na organização influenciam a prática da gestão de riscos?
8. Como a cultura organizacional da UFPB afetou as práticas da gestão de riscos? Os servidores foram resistentes a nova prática ou receptivos?
9. No processo de implantação da gestão de riscos, quais obstáculos foram enfrentados na UFPB?
10. A dificuldade encontrada na introdução adequada da gestão de riscos podem colaborar com o aumento dos riscos que a UFPB está exposta? Se sim, como?
11. O que você sugere para o aperfeiçoamento das práticas de gestão de riscos na UFPB?