



**IX ENCONTRO BRASILEIRO DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

ISSN: 2594-5688

secretaria@sbap.org.br

Sociedade Brasileira de Administração Pública

**ARTIGO**

**MATURIDADE EM GESTÃO DE RISCOS NAS INSTITUIÇÕES  
FEDERAIS DE ENSINO SUPERIOR (IFES): ANÁLISE DO NÍVEL DE  
MATURIDADE EM GESTÃO DE RISCOS EM IFES DO NORDESTE  
BRASILEIRO.**

**TIAGO DE ALENCAR VIANA, THIAGO FERREIRA DIAS,**

**GRUPO TEMÁTICO: 05 Governança em gestão de riscos e  
integridade na administração pública**

IX Encontro Brasileiro de Administração Pública, São Paulo/SP, 5 a 7 de outubro de 2022.  
Sociedade Brasileira de Administração Pública  
Brasil

Disponível em: <https://sbap.org.br/>

## **Maturidade em Gestão de Riscos nas Instituições Federais de Ensino Superior (IFES): Análise do Nível de Maturidade em Gestão de Riscos em IFES do Nordeste Brasileiro.**

### **RESUMO**

A gestão de riscos visa complementar a administração pública no fortalecimento dos controles internos e alcance de resultados. Tal constatação trouxe o objetivo de pesquisa de analisar o nível de maturidade em gestão de riscos nas IFES do Nordeste brasileiro por meio de proposta de modelo de análise de maturidade em gestão de riscos em IFES. A primeira da pesquisa foi exploratória na qual se levantou dados e gerou informações relevantes sobre vinte IFES do nordeste que foram analisadas. Se fez necessário levantamento documental e aplicação de questionários com o objetivo de compreender o estágio de implementação da gestão de riscos nas IFES. Na segunda etapa, foi efetuado o estudo descritivo com a amostra de nove IFES que possuem gestão de riscos em suas estruturas. Foi realizada a análise do nível de maturidade em gestão de riscos das IFES. O nível de maturidade da amostra foi considerado intermediário.

**Palavras-chave:** Gestão de riscos, governança, controle interno.

## 1. INTRODUÇÃO

O Governo Federal tem buscado fortalecer a transparência, o controle interno e social, incentivando e monitorando os órgãos e entidades do poder executivo federal no estabelecimento de boas práticas de governança, controle interno e gestão de riscos.

Com intuito de fortalecer o controle interno brasileiro e buscar a garantia do alcance de resultados das políticas públicas e ações dos órgãos, pode-se encontrar na Constituição da República de 1988, os artigos 70 e 74.

Assim sendo, existe um grande esforço e trabalho realizado pelo controle interno constitucional, para que no atual modelo de gestão pública, possa resguardar a administração para que se mantenha em harmonia com os princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência. (CONACI, 2017)

Nesse sentido, em 2016, a Controladoria Geral da União (CGU), por meio da Instrução Normativa Conjunta MP/CGU N°01/2016, que dispõe sobre controles internos, gestão de riscos e governança no âmbito do Poder Executivo federal, resolveu que: Art. 1º os órgãos e entidades do Poder Executivo federal deverão adotar medidas para a sistematização de práticas relacionadas à gestão de riscos, aos controles internos, e à governança.

O objetivo é estimular os órgãos a fortalecerem e constituírem sistemas internos de governança e gestão sólidas, com planejamento elaborado, que possam buscar o alcance dos objetivos estratégicos, identificando barreiras e propondo soluções e planos contingenciais por meio de controles internos e gerenciamento de riscos.

No conjunto de órgãos e entidades do poder executivo federal, listados como unidades a adotarem as práticas relacionadas à gestão de riscos, aos controles internos, e à governança, estão as Universidades Federais do Nordeste brasileiro. Atualmente é possível encontrar 11 Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia e 20 Universidades Federais na Região Nordeste

Desde 2016, as IFES, por meio da Instrução Normativa Conjunta MP/CGU N°01/2016, que dispõe sobre controles internos, gestão de riscos e governança no âmbito do Poder Executivo federal, vem trabalhando para desenvolverem suas políticas de gestão de riscos e as estruturas necessárias para executarem ações que possam atender as exigências da Instrução

Normativa e adaptar a metodologia às práticas de gestão e governança de suas instituições.

Após todo processo de atendimento das instruções normativas para institucionalizar e implementar a gestão de riscos nas IFES, tem-se como ponto de partida para a pesquisa, a seguinte questão: Qual o nível de maturidade em gestão de riscos nas IFES do Nordeste brasileiro?

O ambiente de estudo será composto por amostra das IFES presentes no nordeste brasileiro. Atualmente no Nordeste, pode-se constatar as 20 universidades federais distribuídas no Estado. Definiu-se como objetivo geral deste trabalho: Analisar o nível de maturidade em gestão de riscos nas IFES do Nordeste brasileiro por meio do desenvolvimento de proposta de modelo de análise de maturidade em gestão de riscos em IFES.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

Abaixo serão trabalhados conceitos relevantes e necessários, gestão de riscos no setor público e maturidade em gestão de riscos. A compreensão é fator primordial para entendimento da pesquisa e resultados do presente trabalho.

### **2.1.1 Gestão de riscos no setor público**

O setor público está procurando fortalecer sua governança e buscando garantir a satisfação dos interesses dos cidadãos, promovendo transparência e controle interno como formas de racionalizar e otimizar o uso dos recursos públicos, visando também alcançar serviços públicos com uma qualidade superior. A gestão de riscos surge como uma das ferramentas para facilitar o alcance de resultados.

Visando proteger os recursos e objetivos planejamento, bem como todas as partes interessadas, a organização deve não somente identificar riscos negativos, mas também oportunidades que possam ser exploradas e acelerar o alcance dos objetivos e assim contribuir para a preservação organizacional e seu desenvolvimento ao longo do tempo. (VIEIRA, TAVARES e BARRETO, 2019)

Para comportar os princípios e diretrizes exigidos para implementação da gestão de riscos nas organizações, os gestores tem buscado adaptar seus modelos de gestão, promovendo mudanças estruturais e nos processos e fluxos de trabalho para melhor enfrentar as incertezas ambientais internas e externas, fortalecendo os controles internos em conformidade com suas

políticas e modelos de gestão de riscos. (PELEIAS et al, 2013).

De acordo com Souza e Brasil (2016), a gestão de riscos tem se tornado tema central do Tribunal de Contas da União, que vem estimulando e determinando de forma enfática a estruturação de um sistema de gerenciamento relacionando objetivos/ riscos/ controles. “Consultando os julgados do TCU de 2001 a 2015, encontramos 482 Acórdãos tratando do tema “Gestão de Riscos”, sendo 338 só de 2013 em diante, representando 70% do total.” (SOUZA EBRASIL, 2016, p. 03). Entre 2001 e 2015, foram encontrados 482 acórdãos tratando do tema “Gestão de Riscos”.

Segundo Freitas (2002), a gestão de riscos está crescendo e se fortalecendo tanto na gestão de empresas no setor privado quanto na gestão de organizações do setor público. Entretanto, deve-se chamar atenção para as diferenças que possam existir entre a abordagem de risco no setor privado e a empregada no setor público.

A realidade brasileira apresenta uma estrutura normativa intensa que assegura e fornece diretrizes claras para o desenvolvimento de sistemas internos de gerenciamento de riscos. O art. 14 do Decreto-Lei nº 200, de 1967 demonstra expressamente suas intenções e preocupação com os riscos da atividade pública, sendo ainda mais fortemente abordado no princípio da eficiência do art. 37 da Constituição Federal de 1988. (MONTEZANO, JÚNIOR, RAMOS e MELCHIADES, 2019)

A sociedade e o cidadão, esperam do governo e dos serviços públicos que todos os produtos e serviços planejados e prometidos, não sejam somente entregues, mas que todo o processo de construção e elaboração para entrega, seja realizada de forma eficiente, econômica e eficaz, gerando o máximo de valor possível com os tributos arrecadados dos contribuintes. (SOUZA E BRASIL, 2016)

Dessa forma, a Constituição Federal em seu art. 37 deixa clara a obrigação do gestor no setor público agir conforme os princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência. Assim sendo, o gestor deve alcançar os objetivos que por ele foram planejados, com a qualidade esperada, com os recursos disponíveis e o menor custo possível. (SOUZA E BRASIL, 2016)

## 2.1 MATURIDADE EM GESTÃO DE RISCOS

Para um bom processo de gestão de riscos em uma organização é necessário que se

estabeleça uma norma ou política interna com diretrizes e orientações, estabelecer responsáveis e promover a construção de uma estrutura física e tecnológica adequada, assim como capacitar todas as partes envolvidas.

No entanto, para que possa existir evolução e aperfeiçoamentos da estrutura, para que as falhas possam ser identificadas e as devidas correções executadas, é necessário que seja realizado um monitoramento constante e uma avaliação da maturidade da gestão de riscos, observando e analisando aspectos e dimensões do processo e assim estabelecer as mudanças adequadas. (TCU, 2018)

De acordo com Novais (2016) apud De Bruin (2005), o conceito de maturidade organizacional pode ser compreendido como uma medida ou conjunto de medidas para realizar a avaliação da capacidade de uma organização em relação a certa disciplina. Pode-se constatar uma relação entre a maturidade organizacional e seus processos, sendo os modelos de maturidade utilizados para avaliar tais processos (NOVAIS, 2016).

Partindo das discussões estabelecidas sobre a maturidade como uma medida de avaliação da capacidade de execução de seus processos em eficiência, eficácia e atendimento de objetivos, pode-se compreender a maturidade em gestão de riscos como o nível de capacidade atual da organização em executar o processo de gestão de riscos e descrevendo as necessidades de melhoria (ARAÚJO, 2014).

Para a avaliação do nível de maturidade em gestão de riscos, é necessária a definição de níveis de maturidade, sendo, geralmente, definidos quatro ou cinco níveis de progressão e qualidade do processo de gestão de riscos, onde os mesmos são relacionados com atributos ou competências. Os níveis obedecem a uma escala gradual de inicial ou inexistente até chegar a maduro (WIECZOREK-KOSMALA, 2014).

A seguir apresentaremos uma comparação dos modelos de que exploram o nível de maturidade para assim definir como procederemos com a análise da maturidade da gestão de riscos das IFES da região Nordeste.

### 2.2.1 Comparação dos modelos de maturidade em gestão de riscos

Para possibilitar a compreensão e análise dos modelos de gestão de riscos apresentados anteriormente, foi realizada comparação entre os modelos, observando o número de níveis de maturidade, seus atributos e relação entre eles, assim como cada um visa contribuir para evolução da gestão de riscos nas organizações. Segue abaixo o Quadro 1 com o resultado das

comparações:

**Quadro 1: Comparação dos modelos de maturidade em gestão de riscos pesquisados.**

Modelos de maturidade em gestão de riscos	Níveis de Maturidade	Atributos
Modelo de maturidade do TCU	Inexistente Inicial Básico Aprimorado Avançado	Ambiente Processos Parcerias Resultados
Risk maturity model (RMM) framework, Hillson (1997)	Inocente Iniciante Normalizado Natural	Cultura Processo Experiência Aplicação
RIMS risk maturity model	Ad hoc Inicial Repetitivo Gerenciado Liderança	Abordagem baseada em ERM Gerenciamento de processos ERM Gestão do apetite de risco Avaliação de causa raiz Descobrir e identificar os riscos Gerenciamento de desempenho Resiliência e sustentabilidade empresarial
Operational risk management maturity model	Tradicional Consciente Monitorado Quantificado Integrado	Cultura Processos Efeitos Práticos Experiência

Fonte: Elaborado pelo autor, 2021.

## 2.2 PROPOSTA DE MODELO PARA ANÁLISE DA MATURIDADE EM GESTÃO DE RISCOS EM IFES

Após estudo comparativo dos modelos de maturidade em gestão de riscos apresentados, tomando como base os níveis e atributos de cada modelo e também as especificidades e características das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) do Brasil, foi elaborada uma proposta de modelo de maturidade em gestão de riscos em IFES, com o objetivo de avaliar a maturidade em gestão de riscos das IFES da região Nordeste.

Abaixo, no quadro 2, encontra-se resumo dos níveis e atributos da proposta de modelo para análise da maturidade em gestão de riscos em IFES.

### Quadro 2: Níveis de maturidade e atributos da proposta de modelo para análise da maturidade em gestão de riscos em IFES

<b>Modelo</b>	<b>Níveis de Maturidade</b>	<b>Atributos</b>
Modelo de análise da maturidade em gestão de riscos em IFES	Inicial Básico Intermediário Aprimorado Avançado	Ambiente Cultura Processos Integração Indicadores de desempenho Resiliência e sustentabilidade

Fonte: elaborado pelo autor, 2021.

Para os atributos, foram levados em consideração fatores de todos os modelos apresentados, visando assim atender as particularidades das IFES e proporcionar uma abrangência do todo organizacional.

### **3. METODOLOGIA DA PESQUISA**

#### **3.1 ETAPA EXPLORATÓRIA**

Esta etapa se deu com o levantamento documental (políticas, planos e normativos internos) e estrutural (identificação dos setores, processos e gestores responsáveis pela gestão de riscos), sendo realizado estudo sobre Política de Gestão de Riscos das IFES estudadas, e a existência de planos de implementação de gestão de riscos e normativos internos, assim como as estruturas das instâncias internas de tomada de decisão sobre gestão de riscos, além de literatura especializada.

O levantamento foi realizado também por meio do FORPLAD (Fórum Nacional de Pró-Reitores de Planejamento e Administração. Ao constatar as poucas informações e pesquisas realizadas pelo Fórum, foi possível também contribuir para as atividades e ações realizadas pela Comissão Nacional de Planejamento e Avaliação do FORPLAD, mais especificamente o Grupo de Trabalho de Gestão de Riscos.

#### **3.2 ETAPA DESCRITIVA E ANALÍTICA**

Essa etapa do trabalho foi de caráter descritivo e analítico, pois partiu de uma análise do nível de maturidade da gestão de riscos em nove das vinte Universidades Federais do Nordeste. Essa etapa foi possível após a realização de um filtro entre as IFES para selecionar as que tinham fatores indicativos do uso de gestão de riscos em suas estruturas e assim aprofundar a análise do nível de maturidade.



Para viabilizar a coleta de dados da etapa descritiva e analítica, foi elaborado questionário contendo os atributos e itens da proposta de modelo de análise do nível de maturidade em IFES. A coleta se deu por meio da plataforma FORMS, atendendo ao modelo de maturidade proposto no trabalho.

O grupo de nove IFES pesquisadas foi estabelecida por meio do amostra não-probabilística, no qual segundo Vinuto (2014, p. 203), trata-se de “*uma forma de amostra não probabilística, que utiliza cadeias de referência.*” O método se justificou pela temática nova no setor público e pelo fato das IFES estarem em sua grande maioria em processo inicial de estruturação da gestão de riscos, apresentando poucos trabalhos científicos ou documentos que demonstrem suas realidades administrativas nos processos de gestão de riscos.

O método também foi fortalecido em função do autor e pesquisador ter realizado trabalhos como instrutor na área de gestão de riscos em algumas IFES, e assim ter, por meio de indicações, expandido sua rede de contato com outras instituições que estão desenvolvendo trabalhos de estruturação da gestão de riscos, construindo assim uma cadeia de interações que possibilitam o acesso para a pesquisa.

### 3.3 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE ESTATÍSTICA

Para a referida pesquisa, foram utilizados como procedimentos estatísticos: descrição da amostra, análise univariada dos atributos da pesquisa e análise conjunta dos atributos. Os procedimentos foram apoiados pelo software SPSS, versão 22.

Para análise geral do nível de maturidade em gestão de riscos da amostra de IFES do Nordeste, foi necessário gerar uma padronização estatística descritiva, estabelecendo critérios de análise e escalas de intervalo, de acordo com a pontuação gerada pela escala de likert no questionário aplicado.

Com base no estudo feito por Ramos (2009), foi possível adaptar a escala e critérios de média e desvio-padrão, de acordo com as recomendações de análise do quadro 3 a seguir. Os critérios permitiram realizar uma análise geral do nível de maturidade em gestão de riscos das IFES e em seguida um comparativo das mesmas com a média geral de cada atributo.

#### **Quadro 3: Recomendações de análise**

	<b>Níveis de concordância e desvio-padrão para cada nível de maturidade</b>	<b>Número de pontos para cada nível de concordância (Até 5 pontos)</b>
--	---	--

	Baixo	Até 2,99
Critério para média	Intermediário	De 3,00 a 3,99
	Elevado	A partir de 4,00
Critério para desvio- padrão	Baixo	Até 0,80
	Intermediário	De 0,81 a 1,00
	Elevado	Acima de 1,01

Fonte: Adaptado de Ramos (2009, p. 74).

#### 4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A análise dos dados da pesquisa contemplou dois momentos: primeiramente uma análise da descrição da amostra; em seguida foram analisados os atributos da proposta do modelo de análise do nível de maturidade em gestão de riscos na amostra de IFES do Nordeste.

##### 4.1 DESCRIÇÃO DA AMOSTRA

O ambiente de estudo foi composto por amostra das IFES presentes no Nordeste brasileiro, sendo considerado, após liberação da pesquisa e consentimento por parte dos respondentes, um público composto por nove universidades federais do Nordeste. Ressalta-se que não foi possível a aplicação dos questionários com uma amostra maior, em função da falta de retorno por parte das demais IFES para consentimento da pesquisa.

##### 4.2 ANÁLISE GERAL DO NÍVEL DE MATURIDADE EM GESTÃO DE RISCOS DA AMOSTRA DE IFES PESQUISADA

A seguir será realizada análise geral da amostra composta pelas IFES presentes no nordeste brasileiro, sendo considerado, após liberação da pesquisa e consentimento por parte dos respondentes, um público composto por nove universidades federais do Nordeste. Para cada atributo e nível de maturidade, será considerada a média e mediana das pontuações das respostas das nove IFES, assim como o desvio-padrão, apresentando o panorama do nível de maturidade da amostra em relação a gestão de riscos.

A tabela 1 apresenta as respostas das IFES pesquisadas em relação ao atributo ambiente, que avalia o papel da gestão superior da IFES na implementação e operação da gestão

de riscos, buscando integrar estratégias e planos em todos os níveis críticos da entidade. Consta-se o nível de maturidade intermediário, do atributo com média de concordância 3,7.

TABELA 1 Atributo Ambiente			
Níveis de maturidade	Média	Mediana	Desvio-Padrão
A IFES já possui política de gestão de riscos e apetite a riscos definido. Os responsáveis pela governança e a gestão superior da IFES estão buscando assegurar que a gestão de riscos seja integrada aos processos e projetos em todas as áreas, funções e atividades relevantes para o alcance dos objetivos estratégicos da organização.	3,7	4	1,092

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de TCU (BRASIL, 2013)

A tabela 2 apresenta os resultados relacionados ao atributo Cultura, que avalia se a gestão superior da IFES é atuante no fortalecimento da cultura de gestão de riscos e controles internos, existindo política, planos, orientação e comando formal sobre gestão de riscos e controles internos para todos os níveis organizacionais.

Considerando-se o nível de maturidade 2, classificado como básico, do atributo com maior mediana e desvio-padrão moderado como sendo o apropriado para considerarmos como aproximado da realidade para análise. As demais médias apresentam medianas inferiores e/ou desvio-padrão superior.

TABELA 2 Atributo Cultura			
Níveis de maturidade	Média	Mediana	Desvio-Padrão
Os gestores acadêmicos e/ou administrativos da IFES utilizam a gestão de riscos somente em alguns projetos, áreas ou processos específicos com uma estrutura de gestão de riscos deficitária ou informal.	3,33	4	0,866

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de TCU (BRASIL, 2013)

A tabela 3 aborda o atributo Processos, que avalia a existência e implementação de processos de gerenciamento formalmente estabelecidos para gestão de riscos e controles internos por meio de manuais de processo e descrições de trabalho sobre gestão de riscos. Apesar do desvio-padrão elevado, o nível de maturidade 3 do atributo, classificado como intermediário, se destaca com uma média de concordância também elevada de 4,22 e uma mediana com nota máxima de concordância de 5.

TABELA 3  
Atributo Processos

Níveis de maturidade	Média	Mediana	Desvio-Padrão
Existe um processo formal de gestão de riscos na IFES contemplando a identificação, análise, avaliação, classificação, tratamento e monitoramento dos riscos.	4,22	5	1,201

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de TCU (BRASIL, 2013)

A tabela 4 apresenta o atributo Integração que avalia as ações de integração, parcerias e arranjos estabelecidos para possibilitar relacionamento colaborativo entre partes, visando o alcance de objetivos da IFES. O nível inicial de maturidade do atributo integração aparece destacado claramente com média 4,11 de concordância, considerando-se elevada pelos pesquisados e com mediana 4, o que demonstra que pelo menos 5 universidades apresentaram concordância igual ou superior a 4.

TABELA 4  
Atributo Integração

Níveis de maturidade	Média	Mediana	Desvio-Padrão
Existem servidores designados responsáveis para implementar decisões relacionadas ao gerenciamento dos principais riscos relacionados a cada objetivo, meta ou resultado esperado das políticas de gestão.	4,11	4	1,054

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de TCU (BRASIL, 2013)

A tabela 5 aborda o atributo Indicadores de Desempenho que avalia os efeitos das práticas de gestão de riscos, como tem sido eficaz para a melhoria dos processos de governança e gestão e como os resultados têm contribuído para o alcance dos objetivos estratégicos da IFES.

O nível de concordância apresentado pelos pesquisados indica uma média de 3,11, considerada intermediária, apresentando também mediana 3, que aponta para uma quantidade de quatro IFES com concordância igual ou superior a 3 e desvio-padrão elevado, que demonstra um distanciamento de respostas em relação à média, que podem estar presentes nas quatro IFES com notas iguais ou inferiores a mediana, o que também pode apresentar IFES com estágios distintos de maturidade, o que nos leva a observar ainda mais atentamente a mediana, que permite concluir que pelo menos 5 IFES tem concordância igual ou superior a 3, apontando para um quantidade considerável de universidades com estágios de maturidade classificados no mínimo como intermediário.

TABELA 5

## Atributo Indicadores de Desempenho

Níveis de maturidade	Média	Mediana	Desvio-Padrão
A IFES não registra, mensura e documenta os incidentes de forma consistente, pois somente registra e controla os incidentes que considera relevantes em termos de impacto orçamentário. A IFES já considera que a gestão de riscos possibilita benefícios.	3,11	3	1,166

A tabela 6 apresenta o atributo Resiliência e Sustentabilidade, que avalia a capacidade da IFES em se recuperar rapidamente de contratempos, assegurando uma resposta adequada às mudanças ocorridas no ambiente interno e externo buscando garantir o alcance dos objetivos estratégicos. A média de 3,55, mediana 4 e desvio-padrão intermediário de 0,881, trazem a constatação do nível de maturidade intermediário para o atributo Resiliência e Sustentabilidade, no qual os demais níveis de maturidade surgem com níveis elevados de discordância.

TABELA 6

## Atributo Resiliência e Sustentabilidade

Níveis de maturidade	Média	Mediana	Desvio-Padrão
----------------------	-------	---------	---------------

A organização ainda é reativa em relação às mudanças do ambiente, mas já é capaz de considerar a gestão de riscos em suas decisões e ações. A organização já consegue se recuperar rapidamente de crises e incidentes mais críticos e previsíveis. A IFES possui planos inconsistentes e incompletos para contingências.

3,55	4	0,881
------	---	-------

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de TCU (BRASIL, 2013)

O quadro 4 apresenta as pontuações alcançadas por cada atributo, gerando um total de 25 pontos, classificando o nível como intermediário. O nível apontado pela pesquisa reflete os resultados individuais apresentados, no qual seis IFES possuem níveis de maturidade variando entre inicial e intermediário, apenas três IFES possuem níveis aprimorado e avançado.

Quadro 4: Nível geral de maturidade em gestão de riscos das IFES pesquisadas do Nordeste

Atributos	Ambiente	Cultura	Processos	Integração	Indicadores de desempenho	Resiliência e sustentabilidade	Nível de maturidade
Pontuação	06	04	06	02	04	03	25 pontos Nível Intermediário

Fonte: Elaborado pelo autor, 2021.

## **5. CONCLUSÕES**

Os atributos “indicadores de desempenho” e “resiliência de sustentabilidade” deixam claro as fragilidades das IFES da amostra ao não terem até o momento uma integração suficientemente adequada com o planejamento estratégico e processos organizacionais. Tal integração já deve constar na regulamentação interna da IFES.

A proposta do modelo de análise do nível de maturidade em gestão de riscos para IFES foi construída e aplicada na segunda etapa da pesquisa, obtendo bons resultados no funcionamento da metodologia com as nove IFES pesquisadas. A análise foi realizada, apresentando como resultado um nível de maturidade geral da amostra de nove IFES como sendo intermediário, pois foram apresentadas fragilidades relacionadas aos atributos de integração, indicadores de desempenho e resiliência e sustentabilidade.

Os pontos mais frágeis dos atributos foram destacados, analisados e discutidos no presente trabalho, construindo a análise alinhada com os níveis e atributos da segunda etapa da pesquisa.

Por fim, o resultado do objetivo geral da pesquisa foi alcançado, sendo averiguado o um nível de maturidade geral das IFES pesquisadas como sendo intermediário, necessitando de melhorias e avanços para evolução da maturidade. Dentre as melhorias sugeridas, se destacam a necessidade de alinhamento estratégico, definição de períodos de monitoramento do processo de gestão de riscos e elaboração de indicadores, metas e resultados.

A proposta de modelo de análise do nível de maturidade em gestão de riscos para IFES pode contribuir de maneira direta, como instrumento, ou de maneira indireta servindo como instrumento que pode ser adaptado e utilizado de acordo com as necessidades de cada universidade ou instituto federal de ensino superior.

## **6. AGRADECIMENTOS**

Agradecimento ao Fórum Nacional de Pró-Reitores de Planejamento e Administração pelo apoio e suporte para a realização da pesquisa com as IFES.

## 7. REFERÊNCIAS

ABNT NBR ISO 31000. Gestão de riscos —Princípios e diretrizes. **Risk management – Principles and guidelines**. 1 ed. Rio de Janeiro, 2009.

ARAÚJO, M. S. **Análise de Maturidade de Gestão de Riscos de TI na Fiocruz**: definição e aplicação de instrumento de avaliação e especificação de requisitos para um sistema operacional. Brasília, 2014.

BORGES, L. F. X.; SERRÃO, C. F. B. Aspectos de Governança Corporativa Moderna no Brasil. **Revista do BNDES**, Rio de Janeiro, V. 12, N. 24, P. 111-148, DEZ. 2005.

COSO. Gerenciamento de Riscos na Empresa – Estrutura Integrada: Sumário Executivo e Estrutura e Gerenciamento de Riscos na Empresa – **Integrated Framework: Application Techniques**, 2 vol. set, 2013.

FARRELL, M.; GALLAGHER, R. The Valuation Implications Of Enterprise Risk Management Maturity. **The Journal of Risk and Insurance**. 82, No. 3, 625–657, 2015.

FERREIRA, R. C. **Maturidade de Gestão de Riscos no Transporte de Cargas no Brasil**. São Paulo, 2018.

FREITAS, C. A. S; R. **Gestão de riscos**: Possibilidades de utilização pelo setor público e por entidades de fiscalização superior. TCU, Brasília, v. 33, n. 93, jul/set 2002.

HILLSON, D. A. **Towards a Risk Maturity Model**, 1997.

MARCONI. M. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de Pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

MARQUES, M. C. C. Aplicação dos Princípios da Governança Corporativa Aplicação dos Princípios da Governança Corporativa ao Sector Público. **RAC**, v. 11, n. 2, Abr./Jun. 2007: 11-26.

MONTEZANO, L.; JÚNIOR, R. L. C.; RAMOS, K. H. C.; MELCHIADES, A. T. Percepção de servidores públicos quanto à implantação da gestão de riscos em uma secretaria do governo federal do brasil. **E&G Economia e Gestão**, Belo Horizonte, v. 19, n. 54, Set./Dez. 2019.

NOVAIS. B. F. **Análise da maturidade em gestão de riscos no MP**: proposição e aplicação de um instrumento de avaliação orientado aos processos de TI. Dissertação apresentada como requisito parcial para conclusão do Mestrado Profissional em Computação Aplicada Brasília, 2016.

PELEIAS, I. R.; CAETANO, G.; PARISI, C.; PEREIRA, A. C. Produção científica sobre controle interno e gestão de riscos no enanpad e congresso usp: análise bibliométrica no período 2001-2011. **Revista Universo Contábil**, ISSN 1809-3337, FURB, Blumenau, v. 9, n. 4, p. 29-49, out./dez., 2013.

PEREIRA, J. M. 2010. A governança corporativa aplicada no setor público brasileiro. **APGS**, Viçosa, v.2, n.1, pp. 109-134, jan./mar. 2010 J.

RAMOS, R. R. **Experiência do Cliente no Ponto de Venda Varejista**. 2009. 143f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Centro de Estudos Sociais Aplicados da Universidade Estadual do Ceará, Universidade Estadual do Ceara.

SANTOS, A. S. A reforma administrativa do estado brasileiro nos anos 90 e a proposta de descentralização educacional. **DOSSIÊ TEMÁTICO: Políticas Públicas em Educação**.

SANTOS, Z. S. **Avaliação do Nível De Maturidade da Gestão de Riscos do Inss**, 2020.

SOUZA, K. ; BRASIL, F. **Gestão de Riscos na Administração Pública**, 2016.

SILVEIRA, A. D. **Governança Corporativa e estrutura de propriedade: Determinantes e relação com desempenho das empresas no Brasil**, 2004.

TCU. **Crítérios Gerais de Controle Interno na Administração Pública: Um estudo dos modelos e das normas disciplinadoras em diversos países**. Brasília, 2009.

TCU. **Curso de Avaliação de Controles internos**. 2.ed. Brasília, 2012.

TCU. **Referencial Básico De Governança: Aplicável a Órgãos e Entidades da Administração Pública**. Brasília, 2013.

VIEIRA, J.B.; BARRETO, R. T. S. **Governança, Gestão de Riscos e Integridade**. Enap Fundação Escola Nacional de Administração Pública, 2019.

VINUTO, J. A Amostragem em Bola de Neve na Pesquisa Qualitativa: Um debate em aberto. **Temáticas**, Campinas, 22, (44): 203-220, ago/dez. 2014