



A GESTÃO DE RISCOS E A SUA IMPLEMENTAÇÃO NOS INSTITUTOS FEDERAIS DE EDUCAÇÃO DO SUL DO BRASIL

*RISK MANAGEMENT AND ITS IMPLEMENTATION IN THE FEDERAL EDUCATION
INSTITUTES IN SOUTHERN BRAZIL*

Lauri Paulus

Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões, Santo Ângelo, RS, Brasil, lauri_paulus@yahoo.com.br

Douglas Schmidt

Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões, Santo Ângelo, RS, Brasil, schmidtdouglas1@gmail.com

Neusa Maria Gonçalves Salla

Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões, Santo Ângelo, RS, Brasil, neusalla@san.uri.br

DOI: <http://dx.doi.org/10.31512/gesto.v10i2.549>

Recebido em: 01.10.2021

Aceito em: 11.05.2022

Resumo: O risco sempre existiu na vida do homem e na evolução da civilização. No seu cerne, está a sua dualidade com a recompensa, ou o que se pode chamar de custo x benefício. O objetivo da pesquisa foi verificar como está a implementação da gestão de riscos nos Institutos Federais de Educação do sul do país, utilizando-se da legislação sobre o assunto e dos dados coletados nos seus sites. Quanto à natureza, trata-se de uma pesquisa aplicada e quanto aos objetivos, exploratória. No que se refere aos procedimentos, utilizou-se da revisão da bibliografia, pesquisa documental e observação. A abordagem da pesquisa deu-se de modo quali-tativo e a coleta de dados é por meio da observação e coleta de documentos dos sítios eletrônicos. Verificou-se que as instituições ainda estão imaturas quanto ao tema, pois carecem de ações efetivas, com mapeamento e tratamento adequado, além da falta de integração com o planejamento estratégico.

Palavras-chave: Riscos. Gestão de Riscos. Política de Gestão de Riscos.

Abstract: Risk has always existed in human life and in the evolution of civilization. At its core is its duality with reward, or what might be called cost-benefit. The objective of the research was to verify how is the implementation of risk management in the Federal Institutes of Education in the south of the country, using the legislation on the subject and the data collected on their websites. As for the nature, it is an applied research and as for the objectives, exploratory. With regard to the procedures, a review of the bibliography, documental research and observation were used. The research approach was qualitative and data collection is through observation and collection of documents from electronic sites. It was found that the institutions are still immature on the subject, as they lack effective actions, with proper mapping and treatment, in addition to the lack of integration with strategic planning.

Keywords: Scratches. Risk management. Risk Management Policy.

1 Introdução

Damodaran (2009) diz que o risco tem sido objeto de estudo há séculos na tentativa de sua definição e sua mensuração, tendo suas raízes na Economia, mas que hoje está presente em quase todas as atividades humanas. Também que os avanços da civilização, senão todos, desde as invenções pré-históricas até a ciência genética, fizeram-se correndo riscos e desafiando-se o estado em que as coisas se encontravam. O autor afirma que a dualidade existente entre o risco e a recompensa é o cerne da definição do risco e com o tempo, a separação entre o risco físico e o risco econômico ficou mais evidente, ficando mais limitados à indústria do lazer.

O risco faz parte do negócio e a gestão dele se justifica pelos impactos que causam nas atividades desenvolvidas, segundo Lima (2018). Salla e Fernandes (2020) dizem que os gestores estão sendo questionados sobre a gestão dos riscos, desde a sua identificação até o seu tratamento e Frigo e Anderson (2009) destacam que quando integrada aos sistemas de gestão das organizações e eficaz, auxilia no atingimento dos objetivos organizacionais.

A gestão dos riscos ajuda a melhorar o desempenho pessoal ou institucional ao identificar as oportunidades e reduzir as probabilidades de impactos negativos desses riscos, para Vieira e Barreto (2019). Esse pensamento é corroborado por Damadoran (2009), o qual afirma que ao oferecer oportunidades e expor a resultados que podem ser indesejáveis, dando a oportunidade de as empresas adotarem uma visão abrangente, considerando não apenas se proteger, mas também explorar os riscos de forma que possam se beneficiar. Para estes autores, essa é a essência da boa gestão: tomar as decisões certas, quando está lidando com diferentes tipos de risco.

Fraporti e Barreto (2018), afirmam que, no contexto organizacional, os eventos são sempre incertos, podendo ter impactos positivos ou negativos. Que quando negativos são considerados ameaças e quando positivos, oportunidades, sendo que, tanto as ameaças quanto as oportunidades têm efeito sobre o valor agregado a algo dentro da organização.

A pesquisa visa responder à seguinte questão: como está a implementação da gestão de riscos nas instituições públicas de ensino da Rede Federal Técnica (IFs) do Sul do Brasil? O objetivo da pesquisa é verificar como está a implementação da gestão de riscos nos Institutos Federais de Educação do Sul do país, tomando por base a legislação sobre o assunto e os dados coletados nos seus sítios eletrônicos, considerando que não foram encontrados outros trabalhos nessa linha de pesquisa.

O trabalho está estruturado da seguinte forma: a introdução, a revisão da literatura e a metodologia adotada, seguida da análise dos resultados e das considerações finais.

2 Revisão da literatura

2.1 Risco

O risco é visto como algo em que são conhecidas as situações futuras que poderão surgir e também as respectivas probabilidades de que ocorra, de acordo com Oliveira (2018).

Complementado, o autor diz que risco é o estado em que o tomador de decisão conhece as alternativas que levam a determinados resultados e a probabilidade de ocorrência desses resultados.

Conforme a INTOSAI (2007), o risco deve ser avaliado através de um processo contínuo e repetitivo, chamado de ciclo de risco, que é usado para identificar e analisar as mudanças, as oportunidades e os riscos enfrentados e, com isso, realizar as ações que forem necessárias para dar as respostas ao risco, de acordo com as suas mudanças evolutivas.

Fraporti e Barreto (2018) trazem o conceito para dentro do contexto organizacional, afirmando que os eventos são sempre incertos, podendo ter impactos positivos ou negativos. Quando negativos são considerados ameaças e quando positivos, oportunidades. As ameaças e as oportunidades têm efeito sobre o valor agregado a algo dentro da organização.

Empresas de sucesso conseguiram galgar essa posição depois que descobriram os riscos específicos, tendo mais capacidade de explorá-los que seus concorrentes. Ao se manterem somente na defensiva, as empresas são incapazes de avaliar corretamente o cenário e assumir os riscos de que são capazes. Para ter sucesso as empresas precisam ter uma visão ampla da gestão do risco, considerando não somente a sua proteção, mas também aqueles riscos a serem explorados, é o que afirma Damadoran (2009).

Damadoran (2009) ainda afirma que para saber quais riscos devem ser explorados, repassados ou de quais se proteger devem-se considerar os custos e os benefícios envolvidos. A proteção deve ser adotada quando os benefícios forem maiores que os custos, podendo se apresentar de maneira implícita ou explícita.

O mesmo autor ainda diz que o risco é uma das dimensões na discussão, que tem ocorrido nos últimos anos, sobre governança corporativa. Na mesma linha, para Vieira e Barreto (2019), a gestão de riscos tem papel essencial como ferramenta de apoio aos agentes de governança na responsabilidade de geração, preservação e entrega de valor. Frigo e Anderson (2009) afirmam que a avaliação do risco estratégico se constitui no primeiro passo para melhorar a governança e a gestão do risco. O COSO (2007) traz para o contexto do conselho de administração, o qual é uma parte crítica com potencial de influenciar os demais elementos e quanto mais eficaz é o seu funcionamento, mais eficaz será o gerenciamento de riscos.

Falando sobre os tipos de riscos, Fraporti e Barreto (2018) dizem que riscos estratégicos são aqueles relacionados às decisões gerenciais da alta administração, com potencial de gerar perdas ou prejuízos substanciais, enquanto que os riscos operacionais referem-se às falhas dos processos internos. Já os riscos financeiros associam-se às operações financeiras da organização, com destaque para a administração do fluxo de caixa. Além disso, os fatores que causam riscos podem pertencer a uma ou mais de uma categoria.

2.2 Breve Histórico da Gestão de Riscos e Modelos

A gestão do risco ganha relevância a partir dos anos de 1990 com o destaque que a gestão estratégica ganhou nessa época, complementando-a, assim como à administração estratégica. Com as grandes mudanças que teve no período, gerando muitas incertezas, a gestão do risco estratégico surge como suporte aos administradores para a tomada de decisão, conforme pensamento de Salla e Fernandes (2020).

Os mesmos autores seguem, afirmando que a partir da crise dos anos de 1970, o interesse pela análise de risco ganhou destaque entre os investidores. Hoje, a visão de risco não se restringe à análise financeira de investimentos e passou a ser estudada de forma global e, para Frigo e Anderson (2011), a gestão do risco estratégico é uma das linhas de evolução do estudo de riscos, o que é devido à complexidade e o dinamismo dos negócios, que geram riscos mais amplos, de acordo com Salla e Fernandes (2020).

No ano de 2004 o *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* (COSO) publicou a terceira versão da metodologia, denominada COSO II, ou ERM, que tinha como título “Gerenciamento de Risco Corporativo - Estrutura Integrada”. Zanette et. al (2008), diz que ela tratava de estender o controle interno ao gerenciamento de riscos, mas mantendo integrada a estrutura. A ideia é que a gestão de risco poderia ser feita por qualquer pessoa da organização e que poderia ser usado na gestão estratégica, identificando os eventos de risco e garantindo o atingimento dos objetivos organizacionais.

Em 2017, o COSO revisou o modelo de 2004, ao publicar o “*Enterprise risk management – integrating with strategy and performance*” (Gerenciamento de riscos corporativos: alinhando risco com estratégia e desempenho). Esta versão ressalta a importância da gestão de riscos, tanto na definição da estratégia como no desempenho da organização, diante da necessidade de aperfeiçoamento de sua abordagem frente à evolução do ambiente de negócios e a complexificação dos riscos. Ela faz uma revisão e uma atualização dos componentes do COSO de 2004, estabelecendo cinco componentes, os quais são combinados com um conjunto de princípios. O COSO tem por pretensão ser um modelo teórico de gerenciamento de riscos que seja útil para que as organizações alinhem suas estratégias e objetivos a um ambiente complexo, globalizado e dependente da tecnologia.

Segundo Vieira e Barreto (2019), a ISO 31000:2018 e o COSO-ERM são os principais modelos em termos de referência quando se trata de gestão de riscos. A ISO 31000:2018 é utilizada em vários países, incluindo o Brasil (Associação Brasileira de Normas Técnicas – ABNT), os Estados Unidos (*The American National Standards Institute – ANSI*), o Canadá (*The Canadian Standards Association – CSA*), a Austrália (*The Australian Standards – AS*) e a Nova Zelândia (*New Zealand Standards – NZS*).

Geralmente as fases do gerenciamento de riscos são divididas em cinco para Fraporti e Barreto (2018): identificação, avaliação, tratamento, monitoramento e comunicação. Na identificação se identificam e se definem os fatores de risco com um detalhamento mínimo, categorizando-os. Na avaliação faz-se a análise dos fatores no que refere à probabilidade e impacto. O tratamento é a etapa para definição da resposta aos fatores. A reavaliação dos fatores frente às respostas é feita no monitoramento. A comunicação é a etapa que envolve todas as outras, sendo essencial na tomada das decisões.

Complementando, esses mesmos autores afirmam que a gestão de riscos é essencial no processo de planejamento estratégico, exigindo processos contínuos e estruturados de acordo com a realidade da organização. A governança, consignada na cultura organizacional, na estratégia, nos processos e na tecnologia, dá o tom da qualidade do gerenciamento dos riscos. Entre os principais benefícios do gerenciamento de riscos estão o alinhamento da tendência dos riscos com as estratégias, o fortalecimento das decisões de resposta aos riscos, a redução dos imprevistos e perdas, a identificação e o gerenciamento integrados dos riscos com maior efetividade e o aproveitamento das oportunidades.

2.3 Gestão de Riscos e Planejamento Estratégico

Para Salla e Fernandes (2020), sistemas de gestão com funções específicas podem ser unidos e formarem um único e mais eficaz sistema. Nessa concepção, a gestão de risco e o planejamento estratégico podem ser integrados, levando-se em consideração de que falhas podem acontecer na gestão estratégica da organização. Esse pensamento é corroborado por Frigo e Anderson (2011), os quais dizem que a vinculação entre a estratégia e a gestão de risco pode ser capaz de identificar e gerenciar riscos num ambiente incerto.

Apesar de nem sempre o gerenciamento de riscos conseguir neutralizar ações e decisões erradas e também eventos externos, ele é capaz de proporcionar aos administradores uma tomada de decisão melhor fundamentada, oferecendo uma garantia razoável de que a direção está correta quanto ao cumprimento dos objetivos, conforme o COSO (2007). Ainda, esse esforço é percebido na geração de valor à instituição, advindo do equilíbrio entre objetivos, metas, retorno e riscos.

A gestão de risco integrada ao planejamento estratégico não possui uma metodologia específica, especialmente nas instituições de ensino, fazendo com que as organizações busquem internamente adequar um padrão que melhor atenda suas políticas e diretrizes, de acordo com Salla e Fernandes (2020). De forma complementar, Sedrez e Fernandes (2011), dizem que entidades sem fins lucrativos e públicas, como as instituições de educação, a exemplo dos Institutos Federais de Educação (IF), estão inseridas num contexto de concorrência cada vez mais dinâmico, dividindo espaço com outras instituições e também enfrentam riscos à sua continuidade. Para Tachizawa e Andrade (2006) essa vinculação entre gestão de riscos e estratégia é necessária para que a tomada de decisão possa estar melhor orientada.

No que refere à legislação voltada **às instituições públicas, a IN 1/2016 é a principal norma**, dispondo em seu art. 1º que os **órgãos e entidades** integrantes do Poder Executivo Federal devem adotar medidas para sistematizar práticas relacionadas com a gestão de riscos, os controles internos e a governança (BRASIL, 2016). Essa IN traz, no art. 2º, algumas definições relacionadas ao risco:

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

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

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

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

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

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

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

XV - **Risco residual**: risco a que uma organização está exposta após a implementação de ações gerenciais para o tratamento do risco. (BRASIL/2016)

Segundo a IN 1/2016, são os dirigentes máximos que devem assegurar que os procedimentos de controles internos façam parte das práticas de gestão de risco, assim como o estabelecimento da estrutura de gestão de riscos. Na definição e na operacionalização dos controles internos devem-se estabelecer os níveis de exposição para a mitigação dos riscos, considerando os objetivos das instituições.

A IN 1/2016 determina aos órgãos e entidades do Poder Executivo Federal a implementação, manutenção, monitoramento e revisão do processo de gestão de riscos para que este esteja compatível com a missão e os objetivos estratégicos. A gestão de riscos deve ser sistemática, estruturada e oportuna, de acordo com o interesse público, com a utilização do mapeamento dos riscos para apoiar a tomada de decisão e a elaboração do planejamento estratégico.

O modelo de gestão de riscos deve ser implementado e mantido considerando-se alguns componentes: ambiente interno, fixação de objetivos, identificação de eventos, avaliação de riscos, resposta a riscos, atividades de controles internos, informação e comunicação e monitoramento, de acordo com a IN 1/2016.

A IN 1/2016 determina, ainda, a instituição de uma política de gestão de riscos:

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

I - Princípios e objetivos organizacionais;

II - Diretrizes sobre:

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

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

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

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

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

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

III - Competências e responsabilidades para a efetivação da gestão de riscos no âmbito do órgão ou entidade. (BRASIL, 2016)

No seu art. 23, a IN 1/2016, determina que os órgãos e entidades do Poder Executivo Federal instituem o Comitê de Governança, Riscos e Controles, que tem entre as suas competências a institucionalização de estruturas adequadas de governança, gestão de riscos e controles internos, o desenvolvimento dos agentes públicos, a garantia da aderência à legislação e a integração dos agentes responsáveis. Também estão entre suas atribuições supervisionar o mapeamento e a avaliação dos riscos-chave e estabelecer limites de exposição a riscos globais.

O Decreto 9.203/2017 também trata da gestão de riscos na administração pública e a sua integração ao planejamento estratégico:

Art. 17. A alta administração das organizações da administração pública federal direta, autárquica e fundacional deverá estabelecer, manter, monitorar e aprimorar sistema de

gestão de riscos e controles internos com vistas à identificação, à avaliação, ao tratamento, ao monitoramento e à análise crítica de riscos que possam impactar a implementação da estratégia e a consecução dos objetivos da organização no cumprimento da sua missão institucional, observados os seguintes princípios:

I - Implementação e aplicação de forma sistemática, estruturada, oportuna e documentada, subordinada ao interesse público;

II - Integração da gestão de riscos ao processo de planejamento estratégico e aos seus desdobramentos, às atividades, aos processos de trabalho e aos projetos em todos os níveis da organização, relevantes para a execução da estratégia e o alcance dos objetivos institucionais (BRASIL/2017).

3 Metodologia

Quanto à natureza pode ser classificada como uma pesquisa aplicada, visto que o interesse é na “aquisição de novos conhecimentos para a solução de problemas práticos” (LAKATOS; MARCONI, 2017, p. 197). Quanto aos objetivos, a pesquisa se classifica como exploratória, pois é realizada com o objetivo de fornecer uma visão geral do fato, com um tema pouco explorado, como é o caso da gestão de riscos.

Já quanto aos procedimentos, a pesquisa utiliza-se da revisão da bibliografia, pesquisa documental e observação. Gil (2019) diz que a pesquisa bibliográfica é aquela feita a partir de material já pronto, já elaborado e que está consolidado principalmente em livros e artigos científicos. A pesquisa documental contempla os documentos públicos disponíveis relacionados à gestão de riscos das instituições estudadas.

A abordagem da pesquisa, sendo esta determinada, dá-se de modo qualitativo. Lakatos e Marconi (2017) destacam que a análise feita utilizando essa abordagem possibilita o entendimento dos fenômenos sob a ótica dos participantes do estudo. A abordagem qualitativa possui um pequeno número de casos para a amostra, sua coleta é não estruturada e sua análise não-estatística e, por fim, o resultado serve para uma compreensão inicial do problema, de acordo com Fonseca (2011).

A coleta de dados opera-se por observação e coleta de documentos disponíveis nos sítios eletrônicos das instituições pesquisadas. Estas são os seis institutos federais da região sul do país, pertencentes à rede federal de educação tecnológica, conforme relação disponível em <http://portal.mec.gov.br/rede-federal-inicial/instituicoes> (acesso em: 02 abr. 2021). A análise dos dados baseia-se na técnica de análise de conteúdo, já que esta é posterior à coleta e que se mostra adequada para analisar textos escritos e o conteúdo das mensagens, permitindo a descrição de tendências, a comparação, a crítica e clareza, além de permitir a identificação das intenções, conforme Michel (2015).

A pesquisa passou pelas seguintes etapas na sua trajetória: definição do problema e do objetivo, definição do corpo de análise, revisão da literatura – incluindo a legislação sobre o tema – pesquisa documental e observação dos sites institucionais dos IFs para coleta dos documentos e informações disponíveis sobre o assunto, análise dos dados à luz da legislação e a discussão dos resultados.

Relacionam-se com limitações da pesquisa a subjetividade do método qualitativo, o risco de juízo de valor por parte do pesquisador, a coleta de dados somente através da consulta aos

sites institucionais, o risco de não encontrar algum documento ou dado que estava disponível nos sites e a falta de contato direto com as pessoas envolvidas nos processos internos da rotina das instituições.

4 Apresentação e análise dos resultados

Com base nos documentos públicos encontrados nos sites das instituições, levantaram-se informações a fim de: verificar se a instituição possui o Comitê de Governança e Riscos e Controles Internos constituído; verificar se possui a Política de Gestão de Riscos instituída; possuindo a Política de Gestão de Riscos, verificar se a mesma prevê os princípios e objetivos, diretrizes e competências e responsabilidades; possuindo gestão de riscos, verificar se o modelo está baseado nos componentes do COSO, conforme a IN 1/2016; possuindo gestão de riscos, verificar se há o mapeamento e avaliação dos riscos, com identificação do agente responsável; possuindo gestão de riscos, verificar se está integrada ao planejamento estratégico, ou então se o planejamento estratégico considera os riscos; e verificar se possui o Plano de Integridade.

Para o levantamento das informações, considerou-se, principalmente, a Política de Gestão de Riscos, o PDI (planejamento estratégico), o Plano de Integridade, o Plano de Ação e o Relatório de Gestão, todos com as últimas versões publicadas nos sites. A seguir, detalham-se os resultados.

Quadro 1 – Criação do Comitê de Governança, Riscos e Controles (IN 1/2016, art.23)

Instituição	Situação	Descrição
IFRS	Possui	Conforme Portaria nº 305, de 09/04/20. Disponível em: https://ifrs.edu.br/wp-content/uploads/2021/06/Portaria-305-2020-Comite-de-Governanca-Riscos-e-Controles-do-IFRS.pdf . Acesso em 04 ago. 2021.
IFFar	Possui	Conforme Portaria 1.185/2018. Informação disponível no Relatório de Gestão 2019: https://www.iffarroupilha.edu.br/sobre-o-iffar/documentosiffar#relat%C3%B3rios-de-gest%C3%A3o . Acesso em 11 abr. 2021.
IFSul	Possui	Conforme disponibilizado em: file:///C:/Users/IFRS/Downloads/Portaria_1084-2017.pdf . Acesso em 12 abr. 2021.
IFSC	Possui	Conforme RESOLUÇÃO CONSUP Nº 08, DE 26 DE MARÇO DE 2021, que aprova, ad referendum, a Política de Governança, Integridade, Riscos e Controles Internos da Gestão (PGIRC) e a criação do Comitê de Governança, Integridade, Riscos e Controles Internos da Gestão (Comitê de GIRC) do Instituto Federal de Santa Catarina - IFSC. Disponível em: https://www.ifsc.edu.br/documents/23508/2336934/consup_resolucao_08_2021_Politica_de_GIRC.pdf/d7522afd-2145-486f-b4f5-9f0c2cad91b6 . Acesso em 03 ago. 2021.
IFC	Possui	Conforme informação constante do Relatório de Gestão 2019, disponível em: https://consuper.ifc.edu.br/wp-content/uploads/sites/14/2020/01/RELAT%C3%93RIO-DE-GEST%C3%83O-DO-IFC-2019.pdf , acessado em 12 abr. 2021.
IFPR	Possui	Conforme disponível em: https://reitoria.ifpr.edu.br/wp-content/uploads/2020/02/Portaria-693-APROVA-COMITE%CC%82-DE-GOVERNANC%CC%A7A-RISCOS-E-CONTROLES-CGRC.pdf , acesso em 12/04/21.

Fonte: elaborado pelos autores.

Quanto à instituição do Comitê de Governança, Riscos e Controles (IN 1/2016, art. 23), verifica-se que todas as instituições possuem o comitê formado.

Quadro 2 – Instituição da Política de Gestão de Riscos – 12 meses a partir da publicação da Instrução Normativa 1/2016 (IN 1/2016, de 10/05/16, art. 17)

Instituição	Situação	Descrição
IFRS	Possui	Conforme pode ser acessada em: https://ifrs.edu.br/wp-content/uploads/2021/06/Politica-de-Gestao-de-Riscos-do-IFRS.pdf . Acesso em 03 ago. 2021.
IFFar	Possui	Conforme pode ser visto em: https://www.iffarroupilha.edu.br/sobre-o-iffar/documentosiffar#gest%C3%A3o-de-riscos . Acesso em 03 ago. 2021.
IFSul	Possui	Conforme pode ser acessada em: http://www.ifsul.edu.br/images/documentos/Anexo-Res-132---Poltica-de-Gesto-de-Riscos.pdf . Acesso em 11 abr. 2021.
IFSC	Possui	Conforme RESOLUÇÃO CONSUP Nº 08, DE 26 DE MARÇO DE 2021, disponível em: https://www.ifsc.edu.br/documents/23508/2336934/consup_resolucao_08_2021_Politica_de_GIRC.pdf/d7522afd-2145-486f-b4f5-9f0c2cad91b6 . Acesso em 03 ago. 2021.
IFC	Possui	Conforme disponível em: https://ifc.edu.br/2018/03/23/politica-de-gestao-de-riscos/ . Acesso em 12 abr. 2021.
IFPR	Possui	Conforme o Relatório de Gestão 2019, disponível em: http://info.ifpr.edu.br/wp-content/uploads/relatorio-de-gestao_versao-final.pdf , com acesso em 12 abr. 2021.

Fonte: elaborado pelos autores

No que se refere à Política de Gestão de Riscos, que a IN 1/2016 estabelece em seu art. 17, da mesma forma que o item anterior, todos os IFs a possuem, sendo que em algumas a instituição da política é mais recente, como no caso do IFRS e do IFSC.

Quadro 3 – Princípios, diretrizes, competências e Responsabilidades

Instituição	Situação	Descrição
IFRS	Sim	Conforme pode ser visto em: https://ifrs.edu.br/wp-content/uploads/2021/06/Politica-de-Gestao-de-Riscos-do-IFRS.pdf . Acesso em 03 ago. 2021.
IFFar	Sim	Conforme política de gestão de riscos em: https://www.iffarroupilha.edu.br/sobre-o-iffar/documentosiffar#gest%C3%A3o-de-riscos . Acesso em 03 ago. 2021.
IFSul	Sim	Conforme a Política de Gestão de Riscos: http://www.ifsul.edu.br/images/documentos/Anexo-Res-132---Poltica-de-Gesto-de-Riscos.pdf . Acesso em 11 abr. 2021.
IFSC	Sim	Conforme a Política de Gestão de Riscos, disponível em: https://www.ifsc.edu.br/documents/23508/2336934/consup_resolucao_08_2021_Politica_de_GIRC.pdf/d7522afd-2145-486f-b4f5-9f0c2cad91b6 . Acesso em 03 ago. 2021.
IFC	Sim	Conforme disponível em: https://ifc.edu.br/wp-content/uploads/2018/03/Portaria-Normativa-004-2017-de-12-04-17-Politica-de-Gest%C3%A3o-de-Risco-Consolidada-sem-texto-tachado.pdf . Acesso em 12 abr. 2021.
IFPR	Sim	Conforme a Política de Gestão de Riscos, disponível em: https://reitoria.ifpr.edu.br/wp-content/uploads/2020/07/Pol%C3%ADtica-de-Governan%C3%A7a-Gest%C3%A3o-de-Riscos-e-Controles-Internos-do-IFPR-PDI-2019-2023-Consup-junho-2020.pdf , Acesso em 12 abr. 2021.

Fonte: elaborado pelos autores

Os princípios, os objetivos, as diretrizes, as competências e as responsabilidades, que devem estar previstos na Política, conforme o art. 17, estão dispostos nas políticas e os IFs analisados atendem ao quesito.

Quadro 4 – Modelo de Gestão de Riscos

Instituição	Situação	Descrição
IFRS		Encontrou-se menção na IN Prodi N° 01, de 30 de Julho de 2020, que estabelece o método para elaboração do Plano de Ação do IFRS e traz em seu art. 3º: “O Plano de Ação do IFRS deverá ter os seguintes itens do SIGPP preenchidos. (...) V– Ameaça à execução da ação; VI – Impacto da ameaça; VII – Resposta ao Risco; VIII–Tratamento do risco”. Disponível em: https://ifrs.edu.br/wp-content/uploads/2020/08/IN-Plano-de-Acao-2021.pdf . Acesso em 11 abr. 2021.
		A política de gestão de riscos traz no item 6.5 os requisitos da gestão de riscos, citando como elementos básicos os componentes exigidos pela IN 1/2016. Disponível em: https://ifrs.edu.br/wp-content/uploads/2021/06/Politica-de-Gestao-de-Riscos-do-IFRS.pdf . Acesso em 03 ago. 2021.
IFFar		Conforme a política de gestão de riscos: “Art. 26 A Gestão de Riscos do Instituto Federal Farroupilha terá como base teórica a metodologia fundamentada, principalmente, nas estruturas ISO 31000, COSO II e INTOSAI, contemplando os conceitos e os parâmetros nelas definidos”. Disponível em: https://www.iffarroupilha.edu.br/sobre-o-iffar/documentosiffar#gest%C3%A3o-de-riscos . Acesso em 03 ago. 2021.
		Relatório de Gestão 2020: “O IFFar intenciona, progressivamente, estabelecer e consolidar uma estrutura de gestão de riscos nos moldes recomendados pelo COSO (The Committee of Sponsoring Organizations of the Tradeway Commission) (...)”. Disponível em: file:///C:/Users/IFRS/Downloads/_005_RelatoriodeGestao_2020.pdf . Acesso em 03 ago.2021.
IFSul	Possui	Conforme a Política de Gestão de Riscos: http://www.ifsul.edu.br/images/documentos/Anexo-Res-132---Poltica-de-Gesto-de-Riscos.pdf . Acesso em 11 abr. 2021.
IFSC		A Política de Gestão de Riscos diz que: “Art. 8º São diretrizes para a gestão de riscos: I - a gestão de riscos deve ser sistematizada e suportada pelas premissas dos normativos legais e inspirada nas boas práticas de outros órgãos; II - a atuação da gestão de riscos deve ser dinâmica e formalizada por meio de metodologias, normas e processos de trabalho; III - as metodologias e ferramentas implementadas devem possibilitar a obtenção de informações úteis à tomada de decisão para a consecução dos objetivos institucionais (dos processos e objetivos estratégicos), e para o gerenciamento e a manutenção dos riscos dentro de padrões definidos pelas instâncias supervisoras”, disponível em: https://www.ifsc.edu.br/documents/23508/2336934/consup_resolucao_08_2021_Politica_de_GIRC.pdf/d7522afd-2145-486f-b4f5-9f0c2cad91b6 , acesso em 03 ago. 2021, porém não específica a metodologia.
IFC	Possui	Conforme disponível em: https://ifc.edu.br/wp-content/uploads/2018/03/Portaria-Normativa-004-2017-de-12-04-17-Politica-de-Gest%c3%a3o-de-Risco-Consolidada-sem-texto-tachado.pdf . Acesso em 12 abr. 2021.
IFPR	Possui	Conforme Relatório de Gestão 2019, disponível em: http://info.ifpr.edu.br/wp-content/uploads/relatorio-de-gestao_versao-final.pdf , acessado em 12 abr. 2021.

Fonte: elaborado pelos autores

O Modelo de Gestão de Riscos guarda relação com a instituição da política de riscos. No IFRS, encontrou-se menção na IN PRODI N° 01, de 30 de julho de 2020, que estabelece o método para elaboração do Plano de Ação do IFRS, trazendo em seu art. 3º: “O Plano de Ação do IFRS deverá ter os seguintes itens do SIGPP preenchidos. (...) V– Ameaça à execução da

ação; VI – Impacto da ameaça; VII – Resposta ao Risco; VIII – Tratamento do risco” e a Política de Gestão de Riscos traz no item 6.5 os requisitos da gestão de riscos, citando como elementos básicos os componentes exigidos pela IN 1/2016. No IFFar, o Relatório de Gestão 2020 diz: “O IFFar intenciona, progressivamente, estabelecer e consolidar uma estrutura de gestão de riscos nos moldes recomendados pelo COSO.

Ainda em relação ao Modelo de Gestão de Riscos, o IFSC menciona em seu Relatório de Gestão 2019 que foram realizadas várias ações com o objetivo de implementar a gestão de riscos como prática, citando entre essas ações a avaliação dos riscos e a resposta aos riscos. Já o Relatório de Gestão 2020 da instituição diz que foram revistas as etapas de identificação do principal risco inerente de cada processo de negócio, sua causa e sua consequência, além da severidade do risco inerente, através da sua probabilidade e do seu impacto e a resposta ao risco. A Política de Gestão de Riscos do IFSC traz as diretrizes para a gestão de riscos, estabelecendo que esta deve ser sistematizada e suportada por premissas previstas nos normativos legais e inspirada nas boas práticas, além de ser dinâmica e formal. As demais instituições possuem um modelo de gestão de riscos bem definido.

Quadro 5 – Mapeamento e avaliação dos riscos, com identificação do agente responsável (IN 1/2016. Arts. 18 e 20)

Instituição	Situação	Descrição
IFRS	Não	Nos planos de ações dos campi aparece a ação, o responsável, a ameaça e o tratamento, a exemplo do encontrado em https://ifrs.edu.br/bento/wp-content/uploads/sites/13/2020/11/PA2021.pdf . Acesso em 11 abr. 2021.
		A política de riscos da instituição traz como diretrizes o mapeamento e a avaliação, mas não cita especificamente a responsabilidade, somente que a formalização fica a cargo do grupo de trabalho designado pelo Comitê. Disponível em: https://ifrs.edu.br/wp-content/uploads/2021/06/Politica-de-Gestao-de-Riscos-do-IFRS.pdf . Acesso em 03 ago. 2021.
IFFar	Não	Conforme a política de riscos: “Art. 22 Os riscos serão mapeados e avaliados, de forma contínua, segundo a sua tipologia: riscos operacionais, riscos de imagem/reputação, riscos legais e riscos financeiros/orçamentários”. “Art. 9º Cada risco mapeado e avaliado deve estar associado a um agente responsável, formalmente identificado nos planos ou projetos de contingência e resposta aos riscos. § 1º O agente responsável pelo gerenciamento de um determinado risco deve ser um gestor de alçada suficiente para orientar e acompanhar as ações de mapeamento, avaliação e mitigação do risco. § 2º São responsabilidades do gestor de risco: I – Assegurar que o risco seja gerenciado de acordo com as diretrizes deste ato normativo; II – Monitorar o risco ao longo do tempo, de modo a garantir que as respostas adotadas resultem na manutenção do risco em níveis adequados, de acordo com a política de gestão de riscos; e III – Garantir que as informações adequadas sobre o risco estejam disponíveis e atualizadas em sistema próprio, em conformidade com o artigo 6º deste regulamento”. Disponível em: https://www.iffarroupilha.edu.br/sobre-o-iffar/documentosiffar#gest%C3%A3o-de-riscos . Acesso em 03 ago. 2021.
IFSul	Não	Previsto na Política de Gestão de Riscos: “Art. 13, § 2º O mapeamento dos processos institucionais do IFSul deverá prever como serão gerenciados os riscos e tratados os riscos que ameaçam o alcance dos objetivos dos processos do IFSul”.

IFSC	Não	No Relatório de Gestão 2019, disponível em: https://www.ifsc.edu.br/documents/23567/185204/Relat%C3%B3rio+de+Gest%C3%A3o+2019/e87d0315-a0a5-4fe2-a065-0342967e8ec3 , acessado em 11 abr. 2021.
		E no Relatório de Gestão 2020, disponível em: https://www.ifsc.edu.br/documents/23567/185204/Relat%C3%B3rio+de+Gest%C3%A3o+2020/25b477ed-0b9d-457d-a76e-e94f37709cf1 , acesso em 03 ago. 2021, a instituição apresenta uma matriz de risco e alguns riscos identificados dentro de cada macroprocesso.
		Conforme se percebeu, a Política de Gestão de Riscos não fala especificamente em mapeamento e avaliação de riscos, mas fala que “a gestão de riscos deve ser dinâmica e formalizada por meio de metodologias, normas e processos de trabalho”. Quanto à identificação, ela traz as partes responsáveis e as suas competências. Disponível em: https://www.ifsc.edu.br/documents/23508/2336934/consup_resolucao_08_2021_Politica_de_GIRC.pdf/d7522afd-2145-486f-b4f5-9f0c2cad91b6 , Acesso em 03 ago. 2021.
IFC	Possui	Conforme disponível em: https://ifc.edu.br/wp-content/uploads/2018/03/Portaria-Normativa-004-2017-de-12-04-17-Politica-de-Gest%C3%A3o-de-Risco-Consolidada-sem-texto-tachado.pdf . Acesso em 12 abr. 2021.
IFPR	Possui	Conforme Relatório de Gestão 2019, disponível em: http://info.ifpr.edu.br/wp-content/uploads/relatorio-de-gestao_versao-final.pdf , acessado em 12 abr. 2021, que traz: “Como Solução Tecnológica, o IFPR adotou o Sistema Ágatha – Sistema de Gestão de Integridade, Riscos e Controles, que é um instrumento automatizado, desenvolvido pelo Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão, que permite o levantamento de informações úteis à tomada de decisão do gestor público, subsidia o processo de gerenciamento e monitoramento de riscos e controle e auxilia alcance dos objetivos institucionais”.

Fonte: elaborado pelos autores

Quanto ao mapeamento e avaliação dos riscos, com identificação do agente responsável, nos planos de ações dos campus do IFRS aparecem as ações, o responsável, a ameaça e o tratamento ao risco, apesar de ter sido identificada apenas uma ameaça por ação. O Relatório de Gestão 2019 diz que: “durante a elaboração do plano de ação 2020 do IFRS, que faz o desdobramento dos objetivos estratégicos em ações, procurou-se mapear os riscos de cada umas dessas ações”. Já a Política de Gestão de Riscos traz como diretrizes o mapeamento e a avaliação, mas não cita especificamente a responsabilidade, somente que a formalização fica a cargo do grupo de trabalho designado pelo Comitê. O IFPR destaca na sua Política de Gestão de Riscos que os riscos devem ser mapeados e avaliados e que cada risco deve estar associado a um agente responsável e no Relatório de Gestão 2020 que a gestão de riscos, enquanto processo global, está se desenvolvendo com as primeiras iniciativas e se encontra em um estágio incipiente.

O IFSul prevê na sua Política de Gestão de Riscos: “Art. 13, § 2º O mapeamento dos processos institucionais do IFSul deverá prever como serão gerenciados os riscos e tratados os riscos que ameaçam o alcance dos objetivos dos processos do IFSul”. O IFSC apresenta em seus Relatórios de Gestão 2019 e 2020 uma matriz de risco e alguns riscos identificados dentro de cada macroprocesso, mas a Política de Gestão de Riscos não fala especificamente em mapeamento e avaliação de riscos e sim que “a gestão de riscos deve ser dinâmica e formalizada por meio de metodologias, normas e processos de trabalho” e que “o modelo de GIRC será estruturado (sistematizado e suportado) pelo Codir de acordo com as premissas dos normativos legais e inspirado nas boas práticas de outros órgãos”. O IFC e o IFPR possuem um mapeamento delineado.

Quadro 6 – Integração da gestão de riscos ao processo de planejamento estratégico (Decreto 9.203/2017, art. 17, II)

Instituição	Situação	Descrição
IFRS	Não	O planejamento estratégico pode ser encontrado em: https://ifrs.edu.br/wp-content/uploads/2019/07/Cap%C3%ADtulo-2.pdf . Acesso em 11 abr. 2021.
		Não consta informação sobre a integração dos sistemas. No Relatório de Gestão, encontrado em: https://ifrs.edu.br/wp-content/uploads/2020/09/Relato%C3%A7%C3%A3o-de-Gest%C3%A3o-2019.pdf , acesso em 11 abr. 2021, consta a seguinte informação: “Durante a elaboração do plano de ação 2020 do IFRS, que faz o desdobramento dos objetivos estratégicos em ações, procurou-se mapear os riscos de cada umas dessas ações. Essa avaliação mostrou quais serão os possíveis impactos dessas ameaças e foi possível realizar um mapeamento das probabilidades de ocorrência dos riscos em cada um dos objetivos estratégicos e do seu impacto”.
		A Política de Gestão de Riscos prevê em suas diretrizes: “II. a gestão de riscos será integrada ao planejamento estratégico do IFRS, por meio do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI)”. Disponível em: https://ifrs.edu.br/wp-content/uploads/2021/06/Politica-de-Gestao-de-Riscos-do-IFRS.pdf . Acesso em 03 ago. 2021.
IFFar	Não	A política de gestão de riscos traz como um dos princípios: “IV – Utilização do mapeamento de riscos para apoio à tomada de decisão e à elaboração do planejamento estratégico”. Disponível em: https://www.iffarroupilha.edu.br/sobre-o-iffar/documentosiffar#gest%C3%A3o-de-riscos . Acesso em 03 ago. 2021.
		No PDI consta o planejamento estratégico, mas não consta informação sobre a integração dos sistemas, conforme pode ser acessado em: file:///C:/Users/IFRS/Downloads/PlanodeDesenvolvimento_marco2020%20(1).pdf . Acesso em 11 abr. 2021.
IFSul	Não	Prevista na Política de Gestão dos Riscos: “Art. 13. A gestão de riscos deverá ser integrada ao planejamento estratégico, aos processos organizacionais e às políticas do IFSul. § 1º A gestão dos riscos associados ao planejamento estratégico do IFSul deverá prever como serão gerenciados e tratados os riscos que ameaçam o alcance dos objetivos estratégicos do IFSul”.
		Em consulta ao planejamento estratégico, constante em: file:///C:/Users/IFRS/Downloads/PDI_2020-2024_IFSul_-_Cap%C3%ADtulo_2_-_Planejamento_Estrat%C3%A9gico.pdf , acessado em 11 abr. 2021, não se identificou a integração entre os sistemas.
IFSC	Não	No planejamento estratégico, disponível em: https://drive.google.com/file/d/1ihGaFiOxIDfr0F0V5QJgzM8-Ie64HmJK/view , com acesso em 12 abr. 2021, não se identificou a integração entre os sistemas.
IFC	Não	No planejamento estratégico, disponível em: https://ifc.edu.br/wp-content/uploads/2018/11/Vers%C3%A3o-web_Planejamento-estrat%C3%A9gico-2018-2021CC-2.pdf , com acesso em 12 abr. 2021, não se identificou a integração dos sistemas, nem possui informação no Relatório de Gestão 2019.
		A Política de Gestão de Riscos diz: “Esta política vincula-se ao Planejamento Estratégico do IFC e se baseia no modelo conceitual COSO II”

IFPR	Não	A Política de Gestão de Riscos, disponível em: https://reitoria.ifpr.edu.br/wp-content/uploads/2020/07/Pol%C3%ADtica-de-Governan%C3%A7a-Gest%C3%A3o-de-Riscos-e-Controles-Internos-do-IFPR-PDI-2019-2023-Consum-junho-2020.pdf , acessada em 12 abr. 2021, diz que: “O IFPR deverá rever a clareza de seus objetivos estratégicos e considerar em seu PDI os riscos associados ao cumprimento de cada objetivo. Todos os processos deverão considerar os riscos envolvidos e especificar as atividades de controle para evitá-los e prever tratamento para mitigá-los”, mas não foi identificado a integração dos sistemas.
		O planejamento estratégico está disponível em: http://info.ifpr.edu.br/informacoes-institucionais/planejamento-estrategico/ . Acesso em 12 abr. 2021.
		Conforme o Relatório de Gestão 2020, a instituição adotou o Sistema Ágatha – Sistema de Gestão de Integridade, Riscos e Controles, que permite o levantamento de informações úteis à tomada de decisão do gestor público, subsidia o processo de gerenciamento e monitoramento de riscos e controle e auxilia alcance dos objetivos institucionais, além de permitir vincular processos ao Planejamento Estratégico Institucional. Disponível em: http://info.ifpr.edu.br/wp-content/uploads/projeto-grafico-sem-indicadores.pdf . Acesso em 04 ago. 2021.

Fonte: elaborado pelos autores

Já no que se refere à integração dos riscos ao processo de planejamento estratégico, conforme determina o Decreto 9.203/2017, art. 17, II, não se verificou nos planejamentos das instituições a efetividade dessa ação, apesar de previsto e destacado em todas as Políticas de Gestão de Risco. No IFRS, a Política de Gestão de Riscos prevê em suas diretrizes: “II. a gestão de riscos será integrada ao planejamento estratégico do IFRS, por meio do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI)”. No IFFar, a Política de Gestão de Riscos traz como um dos princípios: “IV – Utilização do mapeamento de riscos para apoio à tomada de decisão e à elaboração do planejamento estratégico”.

No IFSul, a Política de Gestão dos Riscos prevê que: “Art. 13. A gestão de riscos deverá ser integrada ao planejamento estratégico, aos processos organizacionais e às políticas do IFSul”, destacando que essa associação deve prever como serão gerenciados e tratados os riscos que ameaçam o alcance dos objetivos estratégicos. O IFC traz em sua Política de Gestão de Riscos: “Esta política vincula-se ao Planejamento Estratégico do IFC e se baseia no modelo conceitual COSO II”. O IFPR diz que “O IFPR deverá rever a clareza de seus objetivos estratégicos e considerar em seu PDI os riscos associados ao cumprimento de cada objetivo” em sua Política de Gestão de Riscos.

Quadro 7 – Plano de Integridade (Decreto 9.203/2017, art. 19)

Instituição	Situação	Descrição
IFRS	Possui	Conforme consta em: https://ifrs.edu.br/wp-content/uploads/2019/07/Plano-de-Integridade.pdf . Acesso em 11 abr. 2021.
IFFar	Possui	Conforme consta em: file:///C:/Users/IFRS/Downloads/Plano_Integridade%20IFFar%20(1).pdf . Acesso em 11 abr. 2021.
IFSul	Possui	Conforme consta em: http://www.ifsul.edu.br/images/conteudo/2019/Fevereiro/Plano_de_Integridade_do_IFSul_-_aprovado_nov18.pdf . Acesso em 11 abr. 2021.
IFSC	Possui	Conforme disponível https://www.ifsc.edu.br/documents/23567/0/Plano_de_Integridade_ad-referendum.pdf/3939cc28-f1ac-4bfe-987b-20951aac3a99 . Acesso em 03 ago. 2021.

IFC	Possui	Conforme disponível em: https://ifc.edu.br/2018/06/26/programa-de-integridade/ . Acesso em 12 abr. 2021.
IFPR	Possui	Disponível em: https://reitoria.ifpr.edu.br/wp-content/uploads/2020/02/Portaria-Plano-de-integridade_SEI_IFPR-0104422.pdf . Acesso em 12 abr. 2021.

Fonte: elaborado pelos autores

E quanto ao programa de integridade, verifica-se que todas as instituições analisadas possuem o Plano de Integridade, que tem por objetivo a promoção de medidas e ações preventivas, detectivas, punitivas e remediadoras de fraudes e atos de corrupção, conforme determina o Decreto 9.203/2017.

5 Conclusão

O objetivo da pesquisa foi verificar como está a implementação da gestão de riscos nos Institutos Federais de Educação do Sul do país. Para realização do trabalho, tomou-se por base a legislação sobre o assunto e os dados coletados nos seus sítios eletrônicos das instituições pesquisadas: IFRS, IFFar, IFSul, IFSC, IFC e IFPR.

Almeida (2018) diz que no atual mundo globalizado, onde os mercados estão cada vez mais competitivos e a sociedade mais exigente, visando agregação de valor, as organizações devem alinhar-se estrategicamente a essas exigências, fato que se acentua mais quando se trata de serviço público por possuir essa particularidade. Complementando, Frigo e Anderson (2011) dizem que a maioria dos gestores não tem feito do assunto riscos uma abordagem sistemática, o que pode ser causa de destruição de valor para as suas instituições.

A identificação, mapeamento e gerenciamento dos riscos deve ser uma política de gestão das organizações, uma cultura organizacional, e seus gestores devem ter a preocupação constante com a qualidade dessa informação para que possam tomar a decisão de assumir ou não determinado risco com maior confiabilidade, conforme preceitos de Penha e Parisi (2005).

Com relação ao objetivo da pesquisa, verifica-se, de modo geral, a falta de maturidade das instituições no que se refere ao tema riscos, visto que carecem de ações efetivas, com mapeamento e tratamento adequado. Mesmo aquelas que já possuem a política formalizada há mais tempo, ainda não a implementaram ou estão procurando formas de melhor implementá-la.

Relevante ainda o fato de que existe uma lacuna entre os sistemas de gestão de risco e de planejamento estratégico, sem haver uma integração entre eles. Ainda em relação à integração desses sistemas (risco e planejamento), de acordo com Frigo e Anderson (2009), a gestão de riscos deve estar integrada ao processo estratégico, para que possa ser um suporte da empresa e dos gestores na tomada de decisões, de forma que a capacidade de execução das estratégias seja reforçada. Salla e Fernandes (2020) destacam que, como as instituições de ensino sofrem influências externas que trazem impactos no seu direcionamento estratégico, essa integração pode ser considerada uma ferramenta adequada à adição de valor e até mesmo a sobrevivência dessas instituições.

Essas carências devem ser tratadas pela gestão das instituições, considerando-se a importância do tema, conforme destacado por Fraporti e Barreto (2018), que destacam que a gestão dos riscos, assim como a integração dos sistemas, faz parte da governança, oferecendo subsídios para a tomada de decisões por parte dos seus integrantes.

Destaca-se, mais uma vez, que se utilizou dos documentos encontrados nos sites institucionais, o que pode se constituir numa limitação da pesquisa, uma vez que nem todas as informações podem estar disponíveis ou, então, estarem publicadas e não terem sido encontradas. Além disso, tem-se a subjetividade, o risco do juízo de valor e a limitabilidade da fonte de dados.

Como sugestão de trabalho futuro, indica-se uma pesquisa com os gestores de riscos das instituições para verificação mais aprofundada e atualizada da maturidade e de como cada uma está tratando o tema riscos.

Referências

- ALMEIDA, A. J. B. **Metodologia para Suporte ao Planejamento Estratégico em IFES com Base no Risco, Consenso, BSC e Princípios de Governança**. Dissertação (Mestrado). Universidade Federal do Ceará. Fortaleza, 2018.
- BRASIL, Decreto 9.203, de 22 nov. 2017. Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. **DOU**, Brasília, DF, 2017. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/decreto/D9203.htm. acesso em: 05 mar. 2021.
- BRASIL. Instrução Normativa Conjunta 1, de 10 mai. 2016. Dispõe sobre controles internos, gestão de riscos e governança no âmbito do Poder Executivo Federal. **DOU**, Brasília, DF, 2016. Disponível em: https://www.in.gov.br/materia/-/asset_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/21519355/do1-2016-05-11-instrucao-normativa-conjunta-n-1-de-10-de-maio-de-2016-21519197. Acesso em: 03 mar. 2021.
- COSO - *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*. **Gerenciamento de Riscos Corporativos – Integrado com Estratégia e Performance**. 2017. Disponível em: https://repositorio.cgu.gov.br/bitstream/1/41825/8/Coso_portugues_versao_2017.pdf. Acesso em: 19 fev 2021.
- DAMODARAN, A. **Gestão estratégica do risco** [recurso eletrônico]: uma referência para a tomada de riscos empresariais. Tradução Felix Nonnenmacher. Porto Alegre: Bookman, 2009.
- FONSECA, S. A. **Aprendizagem nas Organizações: Análise das Abordagens Paradigmáticas Presentes nos Artigos da Temática Publicados Entre os Anos de 2006 a 2010**. *EnAnpad*, RJ, 2011.
- FRAPORTI, S.; BARRETO, J. **Gerenciamento de riscos** [recurso eletrônico] [revisão técnica: Gisele Lozada]. – Porto Alegre: SAGAH, 2018.
- FRIGO, M. L.; ANDERSON, R. J. **Avaliação do risco estratégico: o primeiro passo para melhorar a governança e a gestão do risco**. 2009. Disponível em: <https://sfmagazine.com/wp-content/uploads/sfarchive/2009/12/Strategic-Risk-Assessment.pdf>. Acesso em: 14 fev. 2021.
- FRIGO, M. L.; ANDERSON, R. J. *What Is Strategic Risk Management?* **Strategic Management**. Abril 2011. Disponível em: http://www.markfrigo.org/What_is_Strategic_Risk_Management_-_Strategic_Finance_-_April_2011.pdf. Acesso em: 14 fev. 2021.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6. ed. – São Paulo: Atlas, 2018.

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

INTOSAI - Organização Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores. **Diretrizes para as normas de controle interno do setor público**. Tradução de Cristina Maria Cunha Guerreiro, Delanise Costa e Soraia de Oliveira Ruther. Salvador: Tribunal de Contas do Estado da Bahia, 2007.

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

LIMA, F. G. **Análise de riscos**. 2. ed. – São Paulo: Atlas, 2018.

MICHEL, M. H. **Metodologia e pesquisa científica em ciências sociais**: um guia prático para acompanhamento da disciplina e elaboração de trabalhos monográficos. – 3. ed. – São Paulo: Atlas, 2015.

PENHA, J. C.; PARISI, C. Um caminho para integrar a gestão de risco à controladoria. **IX Congresso Internacional de Custos** – Florianópolis, SC, Brasil, 28 a 30 de novembro de 2005.

SALLA, N. M. C. G.; FERNANDES, F. C. **Integrando a Informação da Gestão do Risco Estratégico ao Planejamento Estratégico**. Cruz Alta. Ilustração, 2020.

SEDREZ, C. S.; FERNANDES, F. C. Gestão de riscos nas universidades e centros universitários do Estado de Santa Catarina. **Rev. GUAL**, Florianópolis. Edição Especial, p. 70-93, 2011.

TACHIZAWA, E. T.; ANDRADE, R. O. B. **Gestão de instituições de ensino**. 4 ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

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

ZANETTE, M. A.; ALBERTON, L.; NASCIMENTO, C.; SOUZA, J. V. Gestão do ambiente interno cooperativista: Um estudo baseado na metodologia COSO. In **II Congresso UFSC de Controladoria e Finanças**. Florianópolis: UFSC, 2008.