

## EFETIVIDADE DO GERENCIAMENTO DE RISCOS E MECANISMOS DE GOVERNANÇA EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR PÚBLICO

Arthur Velho Cristiano, Marino Luiz Eyerkauf

### INTRODUÇÃO

O cenário marcado por incertezas e desafios emergentes no Ensino Superior público, reforça a adoção de práticas de gestão sustentáveis para o alcance de objetivos estratégicos diante da exposição ao risco. Se a adoção de estratégias corretas é o que define o futuro de uma organização, gerenciar adequadamente os riscos a que ela se expõe, significa caminhar em direção ao futuro (PADOVEZE E BERTOLUCCI, 2005; ARAÚJO E CALLADO, 2022).

O Brasil possui uma vasta rede de instituições de ensino superior, são 2.580 IES, das quais 316 públicas, que abrigam dois milhões de estudantes (INEP, 2024). Diante da importância das IES públicas no cenário da formação superior no Brasil, o estudo analisa a efetividade do gerenciamento de riscos e mecanismos de governança no contexto das IES públicas.

Terra, Valadão e Silva (2024) observaram precariedade na implantação da Gestão de Riscos (GR) nas IES, com indicadores de limitação de recursos e capacidade administrativa. Das contribuições do estudo, enfatiza-se a social, que vem no sentido de provocar as IES de ensinar pelo exemplo, a partir de um ambiente com plena gestão e governança de riscos, de modo que tais práticas sejam externalizadas a partir da comunidade acadêmica.

### DESENVOLVIMENTO

Os modelos de GR são estruturas e métodos que visam identificar, analisar, avaliar, tratar e monitorar os riscos (ISO 31000, 2018). Para as IES públicas, há modelos que mais se adequam ao seu tipo de gestão, assim como o COSO, ISO 31000, Decreto nº 9.203 do CIG, IN MP/GCU Nº 01/2016. Na GR, os mecanismos de governança podem mediar todo processo da prevenção à recuperação de situações adversas.

Os mecanismos de governança para Araújo e Callado (2022), são sistemas de regras, estruturas, práticas, princípios e ferramentas que uma organização adota para a sua gestão, e que vem de encontro com a qualidade da gestão pública voltada para os riscos, com diminuição dos custos de atividades e aumento dos benefícios sociais e econômicos da instituição (ÁVILA, 2010).

De acordo com a IN MP/GCU Nº 1 2016, os órgãos de poder executivo federal devem adotar medidas relacionadas a GR, sendo considerada uma abordagem recente para o cenário das IES. A falta de pesquisas e engajamento sobre o assunto, acaba se tornando um fator comprometedor para a gestão e governança de riscos nas IES, embora existam mecanismos nas IES, os resultados sobre as práticas adotadas fornecem evidências de fragilidades (SEDREZ; FERNANDES, 2011; TERRA; VALADÃO; SILVA, 2024).

Para a análise da efetividade do gerenciamento de riscos e governança nas IES públicas, realizou-se estudo qualitativo quanto sua abordagem e descritivo em relação ao objetivo, com cinco IES públicas do Estado de SC. Realizou-se análise documental, em consulta aos portais oficiais, de forma manual e com apoio da IA (ChatGPT e Gemini: palavras-chave: gestão de riscos, governança, risco, segurança, resiliência, percepção de riscos, redução de riscos). As informações objeto do estudo foram analisadas em documentos oficiais como estatutos, regimentos, resoluções ou INs, portarias, comitês, políticas de gestão de riscos e governança, planos de GR e relatórios de gestão. Foram analisadas IFSC, IFSC, UFFS, UFSC e UDESC, que somam mais de 120 mil alunos em mais de 100 unidades (INEP, 2024).

## RESULTADOS

Inicialmente foram analisados os estatutos e regimentos das IES, documentos que figuram como norteadores da gestão. O regimento do IFSC, o Art. 41 prevê a avaliação de riscos, ainda que restrita aos projetos de TIC. Já no regimento do IFC, o Art. 3 trata dos órgãos de assessoramento, o Art. 63 atribui à coordenação geral da admissão, movimentação, saúde e desenvolvimento pessoal, o cuidado com os riscos ambientais, o Art. 114 aborda a mitigação de riscos e Art. 123 atribui competência ao comitê de controle de gestão de riscos. Para a mesma IES, o estatuto nos Art. 7 e 28 prevê a criação de comitês de governança de riscos, o Art. 26 aborda a mitigação dos riscos.

No Anexo 1 constam os dados dos documentos relacionados com a gestão e governança de riscos dos portais de cada uma das IES. É evidenciado um cenário heterogêneo, com diferentes níveis de maturidades e institucionalização das práticas. Em sua maioria, as IES incorporaram diretrizes da IN CGU/MP N01/2016, e tendo como referencial, em maior ênfase, a ISO 31000 e o COSO ERM, mas com grandes variações das normas.

Ainda é visível (Anexo 1) que IES como UFSC, UFFS, IFSC e IFC estão mais consolidados conforme seus marcos legais e boas práticas, com políticas voltadas à gestão de risco, comitês de gestão de risco, metodologias estruturadas e ferramentas tecnológicas de apoio e ações de capacitação para os seus servidores. Já na UDESC é evidenciado outro cenário, com ausência de políticas institucionais abrangentes, comitês de gestão de riscos, etapas de metodologia, ferramentas, sistemas e capacitações, que estão presentes unicamente em um dos seus centros.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise da efetividade do gerenciamento e mecanismos de governança em relação aos riscos nas IES de Santa Catarina evidencia avanços em algumas instituições, que demonstraram maior maturidade institucional, seguindo as normas exigidas nos seus devidos marcos legais, outra IES apresenta iniciativas pontuais e descentralizadas, o que revela a ausência de uma política institucional abrangente e integrada para todo os seus centros.

Como a análise foi baseada exclusivamente em documentos disponíveis nos portais oficiais das instituições, pode não refletir integralmente a realidade da prática da gestão de riscos e governança das IES. Recomenda-se diante desta limitação, que estudos futuros

ampliem a abordagem metodológica, incorporando técnicas de pesquisa empírica, como entrevistas, aplicação de questionários e análise de indicadores de desempenho.

Palavras-chave: Gerenciamento de riscos; Mecanismos de governança; IES públicas.

## ILUSTRAÇÕES

Tabela I. *Gerenciamento de riscos e mecanismos de governança das IES públicas de SC.*

Característica	UFSC	UFFS	IFSC	IFC	UDESC
<b>Padrões e Normas Seguidos</b>	IN Nº 01/2016, COSO-ERM, ISO 31000	IN Nº 01/16	Decreto nº 9.203, IN nº 01/16, COSO	ISO 31000, COSO, IN Nº 01/16	ISO 31000, IN CGU/MP Nº 01/16, Lei 12.608/12, COSO
<b>Política de Gestão de Riscos</b>	Política de Gestão de Riscos (UFSC 2020), alinhada ao Art. 4 da IN Nº 01/16	Plano de gestão de riscos alinhado ao Art. 4 da IN Nº 01/16	Política de Governança, Integridade, Riscos e Controles Internos da Gestão, IN 01/2016	Portaria Nº 004/17 - política para todos os níveis e unidades	Um centro de ensino tem um plano próprio (PGRISCOS)
<b>Comitê de Gestão de Riscos</b>	Comitê de Govern., Riscos e Controles, Port. nº 1939/2017/GR, Art. 23 da IN Nº 01/16	Criação, revisão e aprovação do comitê, de acordo com o Art. 23 da IN Nº 01/16	Comitê GIRC, implementado de acordo com o Art. 23 da IN Nº 01/16	Comitê criado em atendimento ao Art. 23 da IN Nº 01/16	Plano de um centro de ensino (CEAVI) prevê a constituição de um comitê.
<b>Etapas da Metodologia</b>	Identif., análise, tratamento, monitor. e comunicação de riscos (Art. 15 e 16 da IN Nº 01/16)	Identif., análise, avaliação, tratamento, monitor. e comunic. (Art. 15 e 16 da IN Nº 01/16)	Análise, identificação, avaliação, resposta e monitoramento (etapas do COSO)	Identificação, análise, avaliação, tratamento e monitoramento (Art. 16 da IN Nº 01/16)	Plano de um centro (CEAVI) de ensino prevê 5 etapas (Art. 16 da IN Nº 01/16)
<b>Ferramentas e Sistemas</b>	Possui ferramenta de apoio e padronização (Art. 17.e da IN Nº 01/16)	Utiliza ferramentas de apoio, como matrizes de riscos (Art. 17 da IN Nº 01/16)	Sistema Ághata para registro e acompanhamento dos riscos e controles (Art. 17./ IN 01/16)	-	-
<b>Capacitação de Servidores</b>	Art. 17.f da IN Nº 01/16	Art. 17.f da IN Nº 01/16	Art. 17.f da IN Nº 01/16	Art. 17.f da IN Nº 01/16	-

Fonte: Dos autores a partir de UFSC, 2020; UFFS, 2024; IFSC, 2021; IFC, 2021; UDESC, 2021; UFSC, 2020; UFFS, 2024; IFC, 2017; UFSC, 2021; UFSC, 2024; IFSC, 2025.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

**ARAÚJO, Jaqueline Gomes Rodrigues de; CALLADO, Aldo Leonardo Cunha.** Concepção e implementação de práticas de gestão de riscos: uma análise em uma Instituição Federal de Ensino Superior brasileira. *Revista Contabilidade, Gestão e Governança*, Brasília, v. 25, edição especial, p. 308-330, out. 2022. DOI: <https://doi.org/10.51341/cgg.v25iesp.2872>.

**ÁVILA, Marta Dulcélia Gurgel. Gestão de Riscos no Setor Público.** Publicado na Revista Controle: Doutrinas e Artigos, v. 12, n. 2, p. 179-198, 2014. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/327949052\\_Gestao\\_de\\_Riscos\\_no\\_Setor\\_Publico](https://www.researchgate.net/publication/327949052_Gestao_de_Riscos_no_Setor_Publico)

**BRASIL. Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017.** Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Brasília, DF: Diário Oficial da União, 23 nov. 2017. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2017/decreto/d9203.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/decreto/d9203.htm). Acesso em: 25 ago. 2025.

**BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão; Ministério da Transparência, Fiscalização e Controladoria-Geral da União. Instrução Normativa Conjunta nº 1, de 10 de maio de 2016.** Dispõe sobre controles internos, gestão de riscos e governança no âmbito do Poder Executivo federal. Brasília, DF: Diário Oficial da União, 11 maio 2016. Disponível em: <https://www.gov.br/mj/pt-br/acesso-a-informacao/governanca/Gestao-de-Riscos/biblioteca/Normativos/instrucao-normativa-conjunta-no-1-de-10-de-maio-de-2016-imprensa-nacional.pdf/view>. Acesso em: 25 ago. 2025.

**INEP. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. MEC e Inep divulgam resultado do Censo da Educação Superior 2023.** 2024. Disponível em: <https://www.gov.br/inep/pt-br/centrais-de-conteudo/noticias/censo-da-educacao-superior/mec-e-inep-divulgam-resultado-do-censo-superior-2023>. Acesso em: 07 ago. 2025.

**INSTITUTO FEDERAL CATARINENSE. Plano de Ação para acompanhamento da Gestão de Riscos IFC – versão 2.** Junho 2021. 11 p. Documento institucional. Disponível em: <https://acessoainformacao.ifc.edu.br/.../Plano-de-Acompanhamento-para-GESTAO-DE-RISCOS-IFC-2021-versao-2.pdf>. Acesso em: 17 ago. 2025.

**INSTITUTO FEDERAL CATARINENSE. Portaria Normativa Nº 005/2017**, de 12 de abril de 2017: Comitê de Gestão de Risco. [S. l.], 12 abr. 2017. Disponível em: <https://acessoainformacao.ifc.edu.br/wp-content/uploads/sites/26/2022/10/Portaria-Normativa-005-2017-de-12-04-17-Comite-de-Gestao-de-Risco-Consolidada-sem-texto-tachado.pdf>. Acesso em: 17 ago. 2025.

**INSTITUTO FEDERAL DE SANTA CATARINA. Conselho Superior. Resolução nº 08/2021**, de 27 de abril de 2021: Política de Governança, Riscos e Controles Internos da Gestão do IFSC. [S. l.], 2021. Disponível em: [https://ifsc.edu.br/documents/23508/2336934/consup\\_resolucao\\_08\\_2021\\_Politica\\_de\\_GIRC.pdf/d7522af2-2145-486f-b4f5-9f0c2cad91b6](https://ifsc.edu.br/documents/23508/2336934/consup_resolucao_08_2021_Politica_de_GIRC.pdf/d7522af2-2145-486f-b4f5-9f0c2cad91b6). Acesso em: 17 ago. 2025.

**INSTITUTO FEDERAL DE SANTA CATARINA. Relatório do comitê adjunto de governança., 30 jul. 2025.** Disponível em:

<https://ifsc.edu.br/documents/d/documentos-norteadores/relatorio-do-comite-adjunto-de-governanca-pdf>. Acesso em: 17 ago. 2025.

ISSO 31000. Ministério dos Transportes. **ISO 31000 de 2018: gestão de riscos**. Brasília: Ministério dos Transportes, 2020. Atualizado em 10 jul. 2020. Disponível em: <https://www.gov.br/transportes/pt-br/centrais-de-conteudo/iso-31000-de-2018-gestao-de-riscos-pdf>. Acesso em: 25 ago. 2025.

**PADOVEZE, C. L.; BERTOLUCCI, R. G.** Proposta de um modelo para o gerenciamento do risco corporativo. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO (ENEGET), 25., 2005, Porto Alegre. Anais [...]. Porto Alegre: ABEPRO, 2005.

SEDREZ, Célia de Souza; FERNANDES, Francisco Carlos. Gestão de riscos nas universidades e centros universitários do estado de Santa Catarina. *Revista GUAL*, Florianópolis, ed. esp., p. 70-93, 2011.

TERRA, Juliano Mendonça; VALADÃO, Danielle Nunes; SILVA, Elina Martins. **Gestão de riscos nos institutos federais de educação, ciência e tecnologia**. *Ciências Sociais Aplicadas*, v. 28, ed. 138, 2024. Disponível em: <https://revistaft.com.br/gestao-de-riscos-nos-institutos-federais-de-educacao-ciencia-e-tecnologia/>. Acesso em: 6 ago. 2025.

**UNIVERSIDADE DO ESTADO DE SANTA CATARINA. Plano de Gerenciamento de Riscos Udesc Alto Vale.** Ibirama, 2021. Disponível em: [https://www.udesc.br/arquivos/ceavi/id\\_cpmenu/1098/PGRISCOS\\_vers\\_o\\_CONCEA\\_VI\\_Outubro\\_2021\\_16354446249992\\_1098.pdf](https://www.udesc.br/arquivos/ceavi/id_cpmenu/1098/PGRISCOS_vers_o_CONCEA_VI_Outubro_2021_16354446249992_1098.pdf). Acesso em: 17 ago. 2025.

**UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL.** *Apresentação*. Comitê de Governança, Riscos e Controles (CGRC). Disponível em: <https://www.uffs.edu.br/uffs/comite-de-governanca-riscos-e-controles/apresentacao>. Acesso em: 25 ago. 2025

**UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL.** Comitê de Governança, Riscos e Controles. **Mapas de riscos.** [S. l.], 2025. Disponível em: <https://www.uffs.edu.br/uffs/comite-de-governanca-riscos-e-controles/mapas-de-riscos>. Acesso em: 17 ago. 2025.

**UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL. Resolução Nº 3 CGRC/UFFS/2024:** Aprova o Plano Institucional de Gestão de Riscos e Controles Internos da Universidade Federal da Fronteira Sul. Chapecó, 2024. Disponível em: <https://www.uffs.edu.br/uffs/conteudo/Escritorio%20de%20Processos/Comite%20de%20Riscos/Res.%203%20-%20Plano.pdf>. Acesso em: 17 ago. 2025.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA. **Manual de gestão de riscos.** Florianópolis, 2020. Disponível em: <https://gestaoderiscos.ufsc.br/manual>. Acesso em: 17 ago. 2025.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA. **Plano Institucional de Gestão de Riscos:** Relatório de Acompanhamento 2023. Florianópolis, 2024. Disponível em: [https://gestaoderiscos.paginas.ufsc.br/files/2024/05/PIGR\\_-Relatório-de-Acompanhamento-2023-v.2-FINAL.pdf](https://gestaoderiscos.paginas.ufsc.br/files/2024/05/PIGR_-Relatório-de-Acompanhamento-2023-v.2-FINAL.pdf). Acesso em: 17 ago. 2025.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA. **Plano Institucional de Gestão de Riscos.** Florianópolis, 2021. Disponível em: <https://gestaoderiscos.paginas.ufsc.br/files/2021/12/Plano-Institucional-de-Gestão-de-Riscos-v6.pdf>. Acesso em: 17 ago. 2025.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA. **Política de gestão de riscos.** Florianópolis, 2020. Disponível em: <https://gestaoderiscos.ufsc.br/politica-de-gestao-de-riscos>. Acesso em: 17 ago. 2025.

---

#### DADOS CADASTRAIS

---

**BOLSISTA:** Arthur Velho Cristiano

**MODALIDADE DE BOLSA:** Iniciação Científica - PROIP

**VIGÊNCIA:** 01/04/2025 a 31/08/2025 – Total: 04 meses

**ORIENTADOR:** Marino Luiz Eyerkafer

**CENTRO DE ENSINO:** UDESC/CEAVI

**DEPARTAMENTO:** Departamento de Ciências Contábeis

**ÁREAS DE CONHECIMENTO:** Ciências Sociais Aplicadas / Administração / Ciências Contábeis

**TÍTULO DO PROJETO DE PESQUISA:** Governança e gestão de riscos no setor público no contexto das instituições de ensino superior públicas.

**Nº PROTOCOLO DO PROJETO DE PESQUISA:** SIGAA – PVVI120-2024