

**EXPOSIÇÃO, PERCEPÇÃO E AÇÃO DIANTE DOS RISCOS: UM ESTUDO DE CASO EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR PÚBLICA**

Pedro Rodrigues Dourado, Caroline Sulzbach Pletsch, Marino Luiz Eyerkauf

**INTRODUÇÃO**

As instituições públicas, por sua natureza, enfrentam riscos que impactam não apenas sua eficiência interna, mas também sua capacidade de gerar valor público. Tais riscos incluem desde falhas operacionais até eventos que afetam a imagem institucional ou comprometem políticas públicas essenciais (Araújo; Gomes, 2021).

A gestão desses riscos é, portanto, essencial para garantir a efetividade da atuação estatal. A literatura aponta que a adoção de práticas sistemáticas de gestão de riscos contribui para a modernização da administração pública, promovendo maior eficiência, controle e transparência (Ahmeti; Vladi, 2017). Dessa maneira, o estudo busca analisar a exposição, percepção e ação diante dos riscos de uma Instituição de Ensino Superior Pública (IES).

**DESENVOLVIMENTO**

Trata-se de uma pesquisa qualitativa, descritiva e de estudo de caso. Foram realizadas entrevistas com cinco diretores gerais de centros de ensino de uma instituição pública de ensino superior situada em Santa Catarina. A IES objeto de estudo possui uma estrutura multi campus. Para tanto, utilizou-se um roteiro de entrevista adaptado de Araújo e Callado (2022), abrangendo as categorias: ambiente de gestão, processo de gestão de riscos, informação, comunicação e divulgação.

As entrevistas ocorreram entre os dias 10 e 17 de março de 2025, foram gravadas, transcritas integralmente e analisadas por meio de técnica de análise de conteúdo, seguindo as categorias mencionadas. Todas as etapas da pesquisa respeitaram os princípios éticos de confidencialidade e consentimento dos participantes.

**RESULTADOS**

Os resultados indicam que o ambiente de gestão de riscos nos centros analisados é fortemente fragmentado. Enquanto alguns centros apresentam estruturas formalizadas, como comitês de riscos e portarias definindo responsabilidades, outros não apresentam mecanismos institucionais consolidados. A capacitação do capital humano também se mostra incipiente, restrita a ações pontuais e, muitas vezes, baseada na experiência pessoal dos gestores, evidenciando vulnerabilidade frente à complexidade da gestão de riscos.

O processo de gestão de riscos revela-se pouco estruturado. Apenas um centro possui plano formal e critérios de monitoramento definidos, nos demais, predominam protocolos informais, ausência de políticas amplas e critérios fragmentados. O monitoramento é esporádico, e a comunicação sobre padrões e resultados é limitada, o que impede a consolidação de um processo sistemático de gestão de riscos.

Quanto à informação, comunicação e divulgação, observa-se que os sistemas de informação são poucos utilizados e a comunicação com stakeholders é majoritariamente informal ou reativa. Fluxos heterogêneos e ausência de mecanismos estruturados comprometem tanto a integração interna quanto a transparência institucional.

Em síntese, os resultados apontam para um cenário desigual: avanços isolados coexistem com lacunas estruturais e culturais, mostrando que a gestão de riscos, quando existente, ainda não é tratada como política institucional, mas como responsabilidade de indivíduos ou setores específicos.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os resultados demonstram que, embora exista algum reconhecimento da importância da gestão de riscos, sua aplicação nos centros de ensino é fragmentada e desigual.

Em grande parte dos casos, há uma forte ênfase em riscos ambientais e emergenciais, como enchentes, ventanias ou incidentes médicos, enquanto riscos estratégicos, financeiros, reputacionais ou ligados à sustentabilidade institucional são pouco considerados. Essa tendência evidencia um viés na percepção dos gestores, o que pode comprometer o alcance integral dos objetivos institucionais.

Outro ponto crítico refere-se à baixa atenção aos docentes, que desempenham papel essencial na organização. A quase ausência de menções aos impactos de riscos sobre condições de trabalho, saúde mental e segurança dos professores revela uma limitação importante na compreensão sobre os grupos efetivamente afetados, restringindo a eficácia das ações preventivas e de mitigação.

Em termos de estrutura organizacional, com exceção de um centro que apresenta políticas e planos mais formalizados, os demais demonstram iniciativas esparsas, protocolos não institucionalizados e ausência de registros sistematizados. A gestão de riscos ainda é percebida como responsabilidade de setores ou indivíduos específicos, e não como uma política de centro consolidada, o que evidencia fragilidades na governança e limita a efetividade das medidas implementadas.

Além disso, os mecanismos de informação, comunicação e divulgação são insuficientes e centralizados, com fluxos heterogêneos e informais que dificultam a integração interna e comprometem a transparência institucional. A prevalência de uma “escala de comando” centralizada indica uma cultura pouco participativa, dependente de agentes específicos, e reforça a necessidade de ampliar a institucionalização e a disseminação de práticas de gestão de riscos.

Diante do exposto, o estudo evidencia que implementar corretamente a gestão de riscos é essencial para agregar valor às instituições de ensino superior públicas, melhorar a tomada de decisões estratégicas, fortalecer a governança e proteger os diferentes grupos envolvidos. As lacunas identificadas reforçam a necessidade de maior capacitação, formalização de processos, sistematização de protocolos e ampliação da cultura organizacional voltada à antecipação e mitigação de riscos. Assim, aumentando o valor da instituição.

**Palavras-chave:** governança pública; gestão de riscos; redução de riscos e desastres.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARAÚJO, J. G. R. de; LEONARDO CUNHA CALLADO, A. Concepção e Implementação de Práticas de Gestão de Riscos: Uma Análise em uma Instituição Federal de Ensino Superior Brasileira. **Contabilidade Gestão e Governança**, Brasília-DF, v. 25, n. esp, p. 308–330, 2022. DOI: 10.51341/cgg.v25iesp.2872. Disponível em: <https://revistacgg.org/index.php/contabil/article/view/2872>. Acesso em: 21 ago. 2025.

ARAÚJO, Artur; GOMES, Anailson Marcio. Gestão de riscos no setor público: desafios na adoção pelas universidades federais brasileiras. **Revista Contabilidade & Finanças**, São Paulo, Brasil, v. 32, n. 86, p. 241–254, 2021. DOI: 10.1590/1808-057x202112300. Disponível em: <https://revistas.usp.br/rcf/article/view/186521>. Acesso em: 21 ago. 2025.

Ahmeti, Remzi & Vladi, Besarta. (2017). Risk Management in Public Sector: A Literature Review. **European Journal of Multidisciplinary Studies**. 5. 323. 10.26417/ejms.v5i1.p323-329.

BRASIL. Ministério dos Transportes. **ISO 31000 de 2018: gestão de riscos** [arquivo PDF]. 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.

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. (2017). **Enterprise risk management: Integrating with strategy and performance**.

---

## DADOS CADASTRAIS

---

**BOLSISTA:** Pedro Rodrigues Dourado

**MODALIDADE DE BOLSA:** PROIP/UDESC

**VIGÊNCIA:** 02/2025 a 08/2025 – Total: 7 meses

**ORIENTADOR(A):** Marino Luiz Eyerkaufner

**CENTRO DE ENSINO:** CEA VI

**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:** PVVI120-2024