

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO - UFMA**  
**DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS E ADMINISTRAÇÃO**  
**CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

**ALCIVAN DE OLIVEIRA FRAZÃO**

**UTILIZAÇÃO DO RELATO INTEGRADO COMO INSTRUMENTO DE  
ANÁLISE DA GESTÃO DE RISCOS: UM ESTUDO NAS UNIVERSIDADES  
PÚBLICAS FEDERAIS DA REGIÃO NORDESTE.**

**SÃO LUIS – MA**

**2022**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO - UFMA**  
**DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS E ADMINISTRAÇÃO**  
**CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

**ALCIVAN DE OLIVEIRA FRAZÃO**

**UTILIZAÇÃO DO RELATO INTEGRADO COMO INSTRUMENTO DE  
ANÁLISE DA GESTÃO DE RISCOS: UM ESTUDO NAS UNIVERSIDADES  
PÚBLICAS FEDERAIS DA REGIÃO NORDESTE.**

Monografia apresentada ao curso de graduação em Ciências Contábeis da Universidade Federal do Maranhão como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Ciências Contábeis.

Orientador: Prof. Dr. Cleber Augusto Pereira

**São Luis – MA**

**2022**

Ficha gerada por meio do SIGAA/Biblioteca com dados fornecidos pelo(a) autor(a).  
Diretoria Integrada de Bibliotecas/UFMA

Frazão, Alcivan de Oliveira. Utilização do relato integrado como instrumento de análise da gestão de riscos : um estudo nas universidades públicas federais da região nordeste / Alcivan de Oliveira Frazão. - 2022.

51 p.

Orientador(a): Cleber Augusto Pereira.

Monografia (Graduação) - Curso de Ciências Contábeis, Universidade Federal do Maranhão, São Luis, MA, 2022.

1. Dendrograma. 2. Gestão de Riscos. 3. Iramuteq. 4. Relato Integrado. 5. Universidades. I. Pereira, Cleber Augusto. II. Título.

**ALCIVAN DE OLIVEIRA FRAZÃO**

**UTILIZAÇÃO DO RELATO INTEGRADO COMO INSTRUMENTO DE  
ANÁLISE DA GESTÃO DE RISCOS: UM ESTUDO NAS UNIVERSIDADES  
PÚBLICAS FEDERAIS DA REGIÃO NORDESTE.**

Monografia apresentada ao curso de graduação em  
Ciências Contábeis da Universidade Federal do  
Maranhão como requisito parcial para obtenção do  
título de Bacharel em Ciências Contábeis.

Aprovação em: \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof. Dr. Cleber Augusto Pereira

Professor da Universidade Federal do Maranhão

Orientador

---

Professor (a) da Universidade Federal do Maranhão

---

Professor (a) da Universidade Federal do Maranhão

## RESUMO

O Relato Integrado é um documento onde é possível reunir informações de cunho social, ambiental, financeiro e de governança apresentado de forma, concisa, integrada e interligando as várias partes de uma organização para a geração de valor. No setor público, a estrutura conceitual foi adaptada pelo Tribunal de Contas da União (TCU) para prestação de contas e evidenciamento da criação de valor pelos órgãos da administração pública. Nesse universo estão inseridas as universidades públicas federais brasileiras, que devem divulgar o Relato Integrado como forma prestar contas à sociedade das suas atividades. Dentre as informações que devem estar obrigatoriamente presentes no Relato Integrado estão os “Riscos e Oportunidades” identificados pela gestão e evidenciados na forma de elementos de conteúdo conforme preconiza a estrutura conceitual adaptada pelo TCU. Este trabalho tem como objetivo geral realizar uma análise da gestão de riscos nas universidades públicas federais da região nordeste através do Relato Integrado. O Estudo é de natureza qualitativa quanto a abordagem, quanto aos objetivos é descritiva e quanto ao procedimento de coleta é documental. Foram utilizados os Relatos Integrados das 9 universidades públicas federais mais tradicionais da região nordeste com as informações divulgadas pelas instituições no elemento de conteúdo “Riscos e Oportunidades” e demais menções a palavra “Risco” presentes no documento. Foi formado um *corpus textual* que, com o auxílio do software *Iramuteq*, foi dividido em classes de análises segundo o método da Classificação Hierárquica Descendente (CHD). Além da CHD foram realizadas a análise de similitude e a nuvem de palavras. Como resultado da pesquisa temos que os *corpus textuais* dos nove Relatos Integrados foram agrupados em 288 Segmentos de Texto (ST) com 10.287 palavras e 1917 lemas diferentes. Houve um aproveitamento de 72,92% (210 ST) dos 288 ST analisados, o que gerou cinco classes de análises. As classes foram nomeadas de acordo com as palavras que mais emergiram na referida classe. Classe 1. Preocupações com o contexto e Desafios atuais. Classe 2. Atores Envolvidos. Classe 3. Percepção do processo de Implementação. Classe 4. Eventos e ameaças aos objetivos. Classe 5. Riscos identificados e mensuração. Concluiu-se que as universidades integrantes do estudo fazem de maneira acertada a identificação e a análise dos riscos que podem afetar seus objetivos, mas o processo de implementação da gestão de riscos ainda anda a passos lentos em algumas universidades. O artigo contribuiu ao encontrar padrões e discursos que evidenciam as dificuldades enfrentadas pelas universidades na implementação da gestão de risco. Pode-se apontar como limitações deste estudo o fato de que a pesquisa foi realizada apenas em universidades da esfera federal. Adicionalmente, o fato de o estudo ter se concentrado em uma universidade por estado, limitou o alcance da pesquisa. Sendo assim, sugere-se que outros estudos sejam realizados nas demais faculdades federais da região nordeste, e, nas demais faculdades federais do Brasil. Ademais, constatou-se que a utilização do Relato Integrado serviu bem ao propósito de ser o instrumento de análise da gestão de riscos das universidades objetos do estudo, uma vez que através dele se chegou aos resultados aqui elencados.

**Palavras chave:** Gestão de Riscos. Universidades. *Iramuteq*. Dendrograma. Relato Integrado.

## ABSTRACT

The Integrated Report is a document where it is possible to gather information of a social, environmental, financial and governance nature, presented in a concise, integrated manner and linking the various parts of an organization for the generation of value. In the public sector, the conceptual framework was adapted by the Federal Audit Court (TCU) for accountability and evidence of value creation by public administration bodies. In this universe are included the Brazilian federal public universities, which must disseminate the integrated report as a way to account for their activities to society. Among the information that must be present in the integrated report are the “Risks and Opportunities” identified by the management and evidenced in the form of content elements as recommended by the conceptual structure adapted by the TCU. This work has as general objective to carry out an analysis of risk management in federal public universities in the northeast region through the Integrated Report. The Study is of a qualitative nature as to the approach, as to the objectives it is descriptive and as to the collection procedure it is documentary. The integrated reports of the 9 federal public universities in the northeast region were used with the information disclosed by the institutions in the content element “Risks and Opportunities” and other mentions of the word “Risk” present in the document. A textual corpus was formed which, with the help of the *Iramuteq* software, was divided into analysis classes according to the Descending Hierarchical Classification (CHD) method. In addition to CHD, similarity analysis and word cloud were performed. As a result of the research we have that the textual corpus of the nine integrated reports were grouped into 288 Text Segments (TS) with 10,287 words and 1917 different lemmas. There was a use of 72.92% (210 ST) of the 288 ST analyzed, which generated five classes of analysis. The classes were named according to the words that most emerged in that class. Class 1. Context Concerns and Current Challenges. Class 2. Actors Involved. Class 3. Perception of the Implementation process. Class 4. Events and threats to objectives. Class 5. Risks identified and measurement. It was concluded that the universities participating in the study correctly identify and analyze the risks that may affect their objectives, but the process of implementing risk management is still moving slowly in some universities. The article contributed by finding patterns and discourses that evidence the difficulties faced by universities in the implementation of risk management. One can point out as limitations of this study the fact that the research was carried out only in universities of the federal sphere. Additionally, the fact that the study focused on one university per state limited the scope of the research. Therefore, it is suggested that other studies be carried out in other federal faculties in the northeast region, and in other federal faculties in Brazil. In addition, it was found that the use of the Integrated Report served the purpose of being the instrument for analyzing the risk management of the universities object of the study, since through it the results listed here were reached.

Keywords - Risk management. Universities. *Iramuteq*. Dendrogram. Integrated Reporting.

## **LISTA DE TABELAS**

Tabela 1 - Universidades Públicas Federais por Estado (População e amostra)

Tabela 2 - Universidades e a política de Gestão de Riscos

## **LISTA DE FIGURAS**

Figura 1 - Dendrograma de Classes

Figura 2 - Análise de Similitude

Figura 3 - Nuvem de Palavras

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas

CBARI – Comissão Brasileira de Acompanhamento do Relato Integrado

CHD – Classificação Hierárquica Descendente

COSO - Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission

CFC – Conselho Federal de Contabilidade

IIRC – Internacional Integrated Reporting Council

ISO - International Organization for Standardization

RI – Relato Integrado

TCU – Tribunal de Contas da União

UFAL – Universidade Federal do Alagoas

UFBA – Universidade Federal da Bahia

UFCE – Universidade Federal do Ceará

UFMA – Universidade Federal do Maranhão

UFPB – Universidade Federal da Paraíba

UFPE – Universidade Federal de Pernambuco

UFPI – Universidade Federal do Piauí

UFRN – Universidade Federal do Rio Grande do Norte

UFSE – Universidade Federal do Sergipe

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>11</b>
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>13</b>
<b>2.1 Relato Integrado.....</b>	<b>13</b>
<b>2.2 Relato Integrado Na Administração Pública.....</b>	<b>15</b>
<b>2.2.1 Elementos De Conteúdo Do Relato Integrado.....</b>	<b>16</b>
<b>2.3 Relato Integrado Nas Universidades Brasileiras.....</b>	<b>19</b>
<b>2.4 Riscos.....</b>	<b>20</b>
<b>2.5 Gestão De Riscos.....</b>	<b>22</b>
<b>2.6 Gestão De Riscos No Setor Público Brasileiro.....</b>	<b>24</b>
<b>2.7 Gestão De Riscos Nas Universidades Brasileiras.....</b>	<b>25</b>
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>26</b>
<b>3.1 Quanto a Abordagem.....</b>	<b>26</b>
<b>3.2 Quanto aos Objetivos.....</b>	<b>27</b>
<b>3.3 Quanto Aos Procedimentos De Coleta E Análise Dos Dados.....</b>	<b>27</b>
<b>4 ANÁLISE DOS RESULTADOS.....</b>	<b>31</b>
<b>4.1 Classificação Hierárquica Descendente (CHD) .....</b>	<b>31</b>
<b>4.1.1 Resultado da classificação pelo Metodo de Reinert: Estatísticas Textuais.....</b>	<b>31</b>
<b>4.1.2 dendrograma de classes da CHD.....</b>	<b>32</b>
<b>4.2 Análise De Similitude e Nuvem De Palavras.....</b>	<b>44</b>
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>46</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>48</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O Relato Integrado é um relatório que se propõe a ser a evolução dos relatórios empresariais, uma vez que reúne informações de natureza financeira, contábil, social, ambiental e de governança de forma concisa e integrada, se afastando dos modelos dos relatórios anteriores onde as informações eram desalinhadas e sem conectividade. O tema Relato Integrado nunca esteve tanto em evidência, pois, em setembro de 2020, o Conselho federal de Contabilidade colocou à disposição para discussão a minuta daquele que será, após os procedimentos legais, convertida em Norma Brasileira de Contabilidade, o OCPC 09 – Estrutura conceitual para o Relato Integrado. (CFC, 2020)

Apesar de inicialmente ter sido elaborado tendo em mente o setor privado, o Relato Integrado pode ser adequado conforme necessário para ser utilizado nas organizações do setor público e sem fins lucrativos. (IIRC,2019)

Em seu art. 70, parágrafo único, a constituição federal dispõe que é a prestação de contas é dever constitucional de toda e qualquer pessoa física ou jurídica que utilize, arrecade, guarde, gerencie ou administre dinheiros, bens e valores públicos ou pelos quais a união responda, ou que, em nome desta, assuma obrigações de natureza pecuniária (BRASIL, 1988).

O Tribunal de Contas da União (TCU), órgão responsável por garantir a transparência, a credibilidade e a utilidade das prestações de contas dos órgãos e entidades federais editou, em 2019, a deliberação 178/2019 que dispõe acerca da prestação de contas, confecção e apresentação do Relato Integrado por parte dos órgãos da administração pública. A adoção do Relato Integrado pode ser explicada pelo fato de no setor público, o principal objetivo é que a alta administração demonstre de forma clara para a sociedade como as estruturas de governança funcionam para mobilizar recursos visando alcançar os objetivos que devem representar resultados que criam valor público para a sociedade, além de aumentar a transparência, credibilidade e a utilidade das contas públicas. (TCU, 2019).

As universidades Públicas Federais como órgãos da administração pública devem elaborar e divulgar o Relato Integrado. Entretanto, a instrução normativa conjunta MP/CGU nº 01/2016 já determinava, em 2016, que os órgãos e entidades da administração pública, incluídas aí as universidades, deveriam instituir a política de gestão de riscos em até doze meses.

Diante dessa perspectiva, destaca-se a seguinte questão que norteia o desenvolvimento desta pesquisa: **“Qual o nível de adoção da gestão de riscos pelas**

**universidades públicas federais da região nordeste? ” Para tanto, este trabalho tem como objetivo geral proceder **uma análise da adoção e implementação da gestão de riscos pelas universidades públicas federais do nordeste através do Relato Integrado.****

Em relação a metodologia a presente pesquisa se classifica como qualitativa, descritiva e documental. Foram analisados os Relatos Integrados do ano de 2020 das universidades federais brasileiras mais tradicionais, com mais tempo de criação, da região nordeste (UFAL, UFBA, UFCE, UFMA, UFPB, UFPE, UFPI, UFRN e UFSE), tendo como categoria de análise o elemento de conteúdo “Riscos e Oportunidades” e as demais menções a palavra “Risco” presentes no documento. A partir daí montou-se um *corpus textual* que foi analisado com o auxílio do software *Iramuteq*. Foi desenvolvido um dendrograma que resultou em 5 classes representativas das principais temáticas do *corpus textual*: Classe 1. Preocupações com o contexto e Desafios atuais. Classe 2. Atores Envolvidos. Classe 3. Percepção do processo de Implementação. Classe 4. Eventos e ameaças aos objetivos. Classe 5. Riscos identificados e mensuração.

Este trabalho justifica-se uma vez que estudos sobre o Relato Integrado ainda são escassos na literatura acadêmica e os já elaborados tem enfoques diferentes do que se pretende com esta pesquisa, pois envolvem principalmente o setor privado. Os poucos estudos do Relato Integrado na área pública tiveram finalidades distintas deste estudo, como por exemplo, os que tratam da importância da gestão integrada na administração pública (ALMEIDA, 2017), sua disseminação no setor público e privado (GARCIA *et al*, 2019) e proposta de adaptações do Relato para o setor público (LIMA, 2019). Menos ainda são os estudos elaborados que envolvem o Relato Integrado e a gestão de riscos. Ademais, pesquisas que explorem adoção do Relato Integrado, pelas universidades públicas, podem ajudar a divulgar e colaborar com o amadurecimento desse importante instrumento de prestação de contas e *accountability* governamental e realizar uma reflexão sobre a qualidade da prestação de contas dos órgãos públicos, além de contribuir para a literatura acadêmica a respeito do tema.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

O presente capítulo tem como objetivo realizar uma revisão de literatura demonstrando, em ordem cronológica, os acontecimentos que levaram ao surgimento do Relato Integrado como é conhecido hoje e sua utilização pelo setor público na busca pela legitimação de suas ações perante a sociedade e como instrumento de apoio à gestão de riscos.

Primeiramente, faz-se um breve resgate histórico sobre o surgimento do International Integrated Reporting Council (IIRS) e conseqüentemente do Relato Integrado. Logo depois, passa-se a demonstrar como o Relato Integrado foi implementado na Administração pública e nas Universidades e quais os elementos de conteúdo que devem estar presentes quando da sua elaboração pelos órgãos públicos. Em seguida busca-se discorrer sobre os principais conceitos da gestão de riscos assim como sobre os principais modelos adotados tanto na iniciativa privada como na administração pública e como está se dando a evolução desse processo nas Universidades Brasileiras.

### 2.1 Relato Integrado

O Relato Integrado foi concebido no bojo do grupo denominado *International Integrated Reporting Council* (IIRC), idealizado pelo príncipe de Gales, uma coalizão mundial criada objetivando-se desenvolver uma nova forma de relatar onde as organizações pudessem demonstrar sua capacidade de geração de valor no curto, médio e longo prazo (ZARO, 2015). Resumidamente o IIRC, Conselho Internacional para o Relato Integrado, é o Grupo de trabalho internacional que ficou responsável por regulamentar a estrutura dos Relatos Integrados. (MANTOVANI *et al* 2017)

Conforme o IIRC (2014), Um Relato Integrado tem como objetivo explicar os relacionamentos e recursos que são utilizados e afetados por uma organização e também demonstrar como a organização interage com os capitais para gerar valor no curto médio e longo prazos, ou seja, o Relato Integrado deve ter foco estratégico e orientação para o futuro. Ele promove uma abordagem mais coesa e eficiente do processo de elaboração de Relatos corporativos, visando melhorar a qualidade da informação disponível aos provedores de capital financeiro e *stakeholders*, permitindo que haja uma alocação de capital mais eficiente e mais produtiva. Tem como objetivo principal prover os agentes detentores de capital financeiro de que forma uma organização gera valor ao longo do tempo.

Czesnat e Machado (2012) explicam que a medida em que as entidades alinham seus valores e crenças ao que a sociedade entende como adequado, suas ações são legitimadas perante ela. Daí deriva a teoria da legitimidade que segundo Pereira *et al* (2010) é a ideia que as entidades buscam estabelecer certa convergência entre o seu comportamento e suas ações e as expectativas da sociedade. As entidades têm uma preocupação especial com os seus *stakeholders* que são os grupos interessados nas suas ações, seja os funcionários, governo ou concorrentes, uma vez que uma avaliação satisfatória do grau de legitimidade da organização pode levar a continuidade ou não da entidade. Niemann & Hoppe (2018) denominam este mesmo fenômeno como um tipo de “licença social para operar”.

Abreu *et al.* (2016), afirma que o Relato Integrado (RI) se apresenta como uma nova proposta de relatório corporativo, dotado de elementos que auxiliam na prestação de informações de melhor qualidade. Nessa mesma linha, Albuquerque *et al* (2018) afirmam que o Relato Integrado ampliou o foco, que antes era puramente financeiro, para abranger seis capitais denominados elementos de criação de valor, agregando os capitais não financeiros que eram esquecidos. Os elaboradores do RI se concentram em ativos intangíveis, ações de sustentabilidade e desempenho financeiro, aspectos interconectados do processo de criação de valor.

Dessa forma, o Relato Integrado tem como principal proposta a de construir um novo modelo de gestão integrada que considere a sustentabilidade dos negócios e também os riscos de longo prazo, sejam eles financeiros, sociais ou ambientais. (KUSSABA, 2015). Sendo assim, conforme Vicente (2020) o Relato Integrado deve ser um Relato conciso, coerente, claro e comparável onde a informação relevante de cunho financeiro e não financeiro são integradas em uma estrutura que envolve os objetivos estratégicos da organização, sua governança e seu modelo de negócios.

Segundo Kassai e Carvalho (2014), o Relato Integrado tende a ser a “Nova Revolução Contábil” e deve ser mais do que apenas a junção dos relatórios financeiros com informações sociais e ambientais, ele deve incluir uma visão concisa sobre como a estratégia, a governança, o desempenho, o seu ambiente externo e a postura diante dos riscos externos contribuem para o aumento do valor da empresa. Essa é uma das principais diferenças entre o Relato Integrado e as demonstrações elaboradas singularmente: enquanto as outras demonstrações são estáticas e olham para o passado, tal como o balanço patrimonial, o Relato Integrado tende a ter uma visão do passado orientada para o futuro da organização.

O tema Relato Integrado no Brasil e sua adoção é incentivada pela Comissão Brasileira de Acompanhamento do Relato Integrado (CBARI), grupo formado por pessoas físicas que visam estimular a adoção voluntária do Relato Integrado. Em voga nos dias atuais, o IIRC (International Integrated Reporting Council) publicou revisões para o framework do Relato Integrado, publicada originalmente em 2013, visando uma maior adequação dos relatórios para a tomada de decisão.

O Relato Integrado foi tema de recente discussão visando a elaboração e aprovação da estrutura conceitual básica para criação e evidenciação do Relato Integrado pelas empresas e órgãos da administração pública na forma de Norma Brasileira de Contabilidade, a orientação técnica CPC 09.

Ademais, o Relato Integrado é coerente com inúmeros desenvolvimentos em Relatos corporativos que estão ocorrendo dentro de jurisdições nacionais ao redor do mundo (IIRC, 2014).

## **2.2 Relato Integrado Na Administração Pública**

Desde a edição da nossa constituição cidadã, em 1988, que os gestores públicos são obrigados a prestar contas da administração de que fazem no trato com a *res* pública. Em seu art. 70, parágrafo único, a constituição dispõe que a prestação de contas é dever constitucional de toda e qualquer pessoa física ou jurídica que utilize, arrecade, guarde, gerencie ou administre dinheiros, bens e valores públicos ou pelos quais a união responda, ou que, em nome desta, assumam obrigações de natureza pecuniária (BRASIL, 1988).

O Relato Integrado serve bem a esse propósito, pois, embora tenha sido pensado principalmente tendo em vista as organizações do setor privado, a estrutura para o Relato Integrado pode ser adequada, conforme a necessidade, para organizações do setor público e as sem fins lucrativos. (IIRC, 2014). Segundo o Tribunal de Contas da União (TCU), a estrutura para Relato Integrado foi desenvolvida pensando-se principalmente no setor privado, mas pode ser adaptada ao setor público com vistas a melhorar a transparência da prestação de contas para aumentar a confiança pública. (TCU, 2020).

Nesse sentido, Lima (2019) conduziu estudo que conclui pela compatibilidade do Relato Integrado com o setor Público brasileiro pois, segundo ela, os conceitos fundamentais do relatório Integrado, tais como pensamento Integrado, geração de valor ao longo do tempo,

capitais e suas interdependências, alinhados com foco estratégico, orientação para o futuro e interligação da informação com a natureza, contexto e finalidade pública também são próprios das organizações do setor público.

As primeiras organizações do setor público a precisarem elaborar o Relato Integrado de maneira não voluntária, foram as Estatais. A lei 13.303/2016, conhecida como a lei das Estatais, passou a exigir no seu artigo 8º, item IX, que empresas públicas e sociedades de economia mista elaborassem Relato Integrado de sustentabilidade. Segundo Boletim emitido pelo Ministério do Planejamento, orçamento e Gestão, 135 empresas estatais devem divulgar relatório Integrado a partir de julho de 2018 (GARCIA *et al*, 2019)

Em 2017, o então Ministério da Fazenda, em projeto piloto para a nova forma de divulgação, elaborou relatório de gestão na forma de Relato Integrado, conforme DN TCU 161/2017, tornando-se um dos primeiros órgãos da administração pública direta a elaborar Relato Integrado (TCU, 2020). Das anteriores 1.800 páginas, chegou-se a um relatório de aproximadamente 180 páginas.

Posteriormente, o TCU editou, em 2019, a deliberação 178/2019 que dispõe acerca da prestação de contas, confecção e apresentação do Relato Integrado por parte dos órgãos da administração pública. Com isso o órgão federal de controle das contas públicas passou a adotar como forma de abordagem estratégica e de resultados, um paradigma para o aprimoramento dos relatórios de gestão, a Estrutura Internacional para Relato Integrado. (LIMA, 2019).

Com essa nova forma de relatar, além da consequente diminuição da assimetria informacional em relação ao cidadão, o Relato Integrado busca induzir uma administração pública que tenha estrutura de governança e práticas de gestão capazes de apoiar a aplicação de recursos públicos voltados para o alcance de resultado para a sociedade. Além disso, o Relato Integrado apoia a órgãos da administração pública a terem uma visão mais integrada da sua estratégia e seus planos, auxiliando-os a tomar decisões melhor embasadas e a gerenciar seus principais riscos visando o alcance do resultado (TCU, 2020).

### **2.2.1 Elementos De Conteúdo Do Relato Integrado**

Para cumprir bem seu papel de relatório responsável por comunicar aos *stakeholders* sobre como a organização gera valor no curto, médio e longo prazo, o Relato

Integrado deve apresentar certas categorias de informações que são requeridas, seja para as organizações privadas ou para as organizações do setor público. Essas categorias são chamadas de Elementos de Conteúdo e são completamente relacionados entre si, não devendo ser apresentados separadamente uns dos outros pois demonstram uma interdependência lógica entre os setores da organização. Eles são conectados numa imagem completa que reflete as interações dinâmicas e sistêmicas das atividades da organização como um todo Integrado. Os Elementos de Conteúdo são apresentados na forma de perguntas e que, quando são respondidas, tornam suas inter-relações óbvias (IIRC, 2014). São esses elementos que definem o conteúdo do Relato Integrado e que comunicam a história única da organização de criação de valor (BUSCO *et al*, 2013).

Nesse sentido a decisão normativa 178/2019 do TCU orienta que as unidades prestadoras de contas (UPC) devem apresentar no Relato Integrado as informações requeridas, ainda que a estrutura do relatório, formada pelos elementos de conteúdo possa ser ajustada para atender as necessidades especiais de divulgação da UPC ou peculiaridades da sua gestão (TCU,2019).

Segundo o IIRC (2019) os elementos de conteúdo que devem constar do relatório Integrado são:

- “ Elementos pré textuais: Elementos que antecedem o conteúdo do relatório de gestão propriamente dito e que auxiliarão sua leitura pelos usuários das informações;
- Mensagem do Dirigente: Apresentação concisa do relatório de gestão, elaborada, preferencialmente, pelo dirigente máximo responsável pela gestão no exercício de referência abordando, especialmente, os pontos da gestão do exercício que merecem destaque, tais como um resumo dos principais resultados alcançados frente aos objetivos estratégicos e às prioridades da gestão;
- Visão geral organizacional e Ambiente externo: Apresentação das informações que identificam a UPC (missão e visão), a estrutura organizacional e de governança, o ambiente externo em que atua e o modelo de negócios.

- Governança, estratégia e Alocação de Recursos: Informações sobre como a UPC planeja o cumprimento da sua missão, abrangendo valor a ser gerado e beneficiários a serem atendidos, com apresentação dos principais objetivos estratégicos estabelecidos, avaliação sobre como a estrutura de governança apoia o cumprimento dos objetivos estratégicos, especialmente sobre poder decisório e articulação institucional, assim como relacionamento com a sociedade e partes interessadas, demonstração da alocação de recursos com vistas ao cumprimento da missão e dos principais objetivos da UPC, abrangendo a avaliação, sob o ponto de vista da eficiência e conformidade, sobre áreas relevantes da gestão que tenham contribuição decisiva para o alcance dos resultados da unidade, tais como pessoal, tecnologia da informação, licitação e contratos, infraestrutura e gestão patrimonial, sustentabilidade ambiental.
- Riscos, Oportunidades e Perspectivas: Avaliação dos riscos que podem comprometer o atingimento dos objetivos estratégicos e dos controles implementados para mitigação desses riscos;
- Resultados e Desempenhos da gestão: Demonstração dos resultados alcançados no exercício com vinculação à missão institucional e aos objetivos estratégicos e, se for o caso, ao PPA e aos planos nacionais e setoriais do governo e dos órgãos de governança superior, por meio de utilização de indicadores de metas de resultados, de uso de recursos e de eficiência. Apresentação das justificativas para os resultados, das expectativas para os próximos exercícios e dos ajustes necessários no plano estratégico para o exercício seguinte.
- Informações Orçamentárias financeiras e contábeis: Evidenciação da situação e do desempenho financeiro, orçamentário e patrimonial da gestão no exercício, por meio de demonstrações resumidas de valores relevantes extraídos das demonstrações financeiras e das notas explicativas. A evidenciação deve contemplar as principais unidades que compõem a UPC, de forma individual e agrupada, de acordo com a materialidade e a relevância para os resultados do conjunto.

- Anexos e Apêndices: Documentos e informações elaborados pela UPC ou por terceiros úteis à compreensão do relatório de gestão”.

Conforme listado, dentre estas categorias a serem apresentadas está a de “Riscos e Oportunidades” a que se dará mais enfoque devido aos objetivos desta pesquisa.

Segundo o IIRC (2014) a apresentação do Elemento de Conteúdo “Riscos e Oportunidades” deve responder à seguinte pergunta: “Quais são os riscos e oportunidades específicos que afetam a capacidade que a organização tem de gerar valor em curto, médio e longo prazo, e como a organização lida com eles? ”.

### **2.3 Relato Integrado Nas Universidades Brasileiras**

Conforme determinação do TCU, através da decisão normativa 178/2019, as Universidades Brasileiras, assim como todos os órgãos públicos federais, devem elaborar o Relatório de gestão na forma de Relato Integrado. Visando uma prestação de contas mais efetiva, demonstrando como os recursos têm sido aplicados para gerar valor nas organizações, garantindo maior transparência e gerando credibilidade perante a sociedade.

As Universidades por serem grandes polos de criação e de disseminação de conhecimento geram valor tanto internamente, para os alunos nas atividades de ensino, como externamente para as comunidades que estão ao seu entorno através das atividades de pesquisa e extensão proporcionando inovação e contribuições relevantes para a sociedade. Sendo assim, considerando-se a perspectiva de que elas têm por essência gerar resultado em múltiplos fatores, isso deve ser evidenciado no Relato Integrado para ser demonstrado para a sociedade.

Segundo Zaro (2021) o Brasil foi pioneiro na adoção mandatória do Relato Integrado pelas instituições públicas federais. Em uma análise preliminar de 12 universidades públicas federais, selecionadas aleatoriamente, identificou-se uma redução média de 49% no número de páginas dos relatórios de 2017 a 2019, o que indica, segundo a autora, que as universidades estão aplicando, acertadamente, os princípios da materialidade e concisão nos relatórios.

Um estudo sobre como as Universidades Federais localizadas no Estado do Pará atendem a estrutura conceitual proposta pelo IIRC na elaboração de seus Relatos Integrados (RI) concluiu que apesar de a implantação do Relato Integrado ainda estar no início e ser um

novo formato de relatório, houve grande aderência dos relatórios por parte das universidades e que as instituições mais antigas apresentaram maior domínio na elaboração do mesmo. (IDENTIFICAR..., 2019, p.8)

Bonfim *et al* (2016) analisou os Relatos Integrados das Universidades Brasileiras e portuguesas, verificando a presença de elementos de capital não financeiros nos relatórios. Ele concluiu que existe uma padronização da divulgação dos Relatos Integrados de 100% das universidades brasileiras e que em Portugal a divulgação é bem mais fragmentada sendo que apenas 29% das universidades portuguesas divulgam relatórios de gestão, 50% divulga relatório de atividades e 21% divulgam relatório de prestação e contas.

Logo, percebe-se que nas Universidades Brasileiras o tema Relato Integrado tem estado presente e que elas atendem aos objetivos que são propostos pela estrutura conceitual conforme estudos apontados.

Por fim, cumpre salientar que a divulgação do Relato Integrado não se deve ser visto apenas como um emaranhado de informações divulgadas pelos gestores. Quando devidamente apresentado com seus elementos de conteúdo, ele tem como objetivo prover a sociedade de informações, efetuando a prestação de contas a qual a administração pública está obrigada e a transparência, prestando informações confiáveis, relevantes e tempestivas à sociedade. Uma destas informações tão importantes que deve estar evidenciada no Relato Integrado são os riscos aos quais a instituição está exposta e de que maneira ela lida com eles.

## **2.4 Riscos**

A palavra “Risco” deriva do italiano *Risicare*, que significa “Ousar”. O risco sempre fez parte da história da humanidade. Conforme Wildavsky (1979) o risco é uma pré-condição essencial para o desenvolvimento humano. Se parássemos de assumir riscos, inovações técnicas e sociais necessárias para solucionar muitos dos problemas mundiais desapareceriam.

Conforme os modelos internacionais de referência em gestão de riscos, “Risco” é o efeito da incerteza nos objetivos (ABNT, 2009). Na mesma linha, o Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) denomina “Risco” como sendo

representado pela possibilidade de que um evento ocorrerá e afetará negativamente a realização dos objetivos. (COSO, 2007).

Já segundo o TCU, risco é o efeito que a incerteza tem sobre os objetivos da organização, é a 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 (TCU, 2018).

Nenhuma atividade está livre de riscos. Eles são inerentes a qualquer atividade e são impossíveis de serem eliminados. Segundo Wildavsky (1979) proteger-se contra todos os riscos é impossível, pois qualquer oportunidade invariavelmente acarreta riscos. Na gestão dos recursos públicos não é diferente, existem inúmeros riscos associados como: diminuição do crescimento econômico, demanda de serviço maior que a oferta, queda na arrecadação, desvios de recursos, fraudes, evasão escolar, entre outros.

Dessa forma, Riscos são eventos incertos, que ocorrem na prática da operação das organizações e que impactam seus objetivos (SOUZA, 2019).

Ademais, são dos mais variados os tipos de riscos a que as organizações estão sujeitas, sejam do setor público ou do setor privado. Na execução de suas atividades cada organização está sujeita a riscos gerais, que dizem respeito a situações que podem ocorrer em qualquer organização, quanto a riscos específicos, portanto, também são muitas as classificações dos pesquisadores. Sendo assim, visando construir uma ferramenta que pudesse ser utilizada na identificação e avaliação de riscos de alto nível e suficiente para os mais variados tipos de organizações, Murray, Grantham e Damle (2011) consolidaram em uma matriz um amplo conjunto de riscos categorizados e classificados de acordo com o seu potencial impacto e probabilidade de ocorrência que ficou conhecida como Matriz de Riscos Genéricos ou GRM (*Generic Risk Matrix*). Eles identificaram nove categorias de riscos: *Risco Tecnológico e operacional*; *Riscos Financeiros e Econômicos*; *Riscos Contratuais e de Aquisições*; *Risco Político*; *Riscos Ambientais*; *Riscos Sociais*; *Risco Regulatório e Jurídico*; *Risco de Segurança e Risco de Atraso*. (ARAUJO, 2019)

A administração pública, assim como as organizações da iniciativa privada, está imersa em um contexto de incertezas que influenciam o resultado das atividades que visam alcançar os objetivos da organização. Essas incertezas geram riscos e oportunidades com o potencial para destruir ou gerar valor. Entretanto, é a gestão desses riscos que é o elemento-

chave para a gestão dos órgãos da administração pública que visam gerar efetivamente valor para a sociedade. (VIEIRA E BARRETO, 2019).

## 2.5 Gestão De Riscos

Sobre a gestão de riscos, Souza (2019 *apud* TCU, 2018) destaca:

“Existem duas maneiras de lidar com riscos: ser surpreendido por eventos que podem impactar adversamente o alcance dos objetivos da organização e então reagir a eles, o que caracteriza a cultura de “apagar incêndios”; ou antecipar-se a eles, adotando medidas conscientes que mantenham ou reduzam a probabilidade ou o impacto dos eventos nos objetivos. Apenas a segunda maneira pode ser chamada de gestão de riscos”.

A gestão de Riscos consiste em um conjunto de atividades coordenadas para identificar, analisar, avaliar, tratar e monitorar riscos (VIEIRA E BARRETO, 2019). O tema, historicamente, já faz parte das sociedades mais antigas. Segundo Araujo (2019 *apud* Hubard, 2009) tem-se conhecimento da existência de práticas relacionadas com a mitigação do risco que remontam da antiga babilônia, como por exemplo a indenização em caso de perdas por roubos ou a seleção feita pelos banqueiros, de devedores com maior capacidade de honrar seus compromissos.

Qualquer organização faz gerenciamento de seus riscos, seja em maior ou menor grau, mesmo que não o faça de modo estruturado, sistêmico e tempestivo. (SOUZA,2019). Entretanto, o processo de gestão de riscos da forma como se conhece hoje ainda é embrionário. Somente nos anos 90 é que foram lançadas as bases para a gestão de riscos com a publicação de três documentos, os quais se tornaram referência mundial no tema. Em 1992, o “Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission” publicou o “Internal Control – Integrated Framework”, o COSO I, que consolidou as ideias de gestão de risco corporativo, e teve como objetivo nortear as organizações em relação a boas práticas de gestão de riscos e controle interno além de oferecer ferramentas de avaliação para as empresas. (COSO, 2007). O Cadbury, documento emitido pelo comitê de mesmo nome, publicado também em 1992, que atribui ao corpo governante superior das entidades a responsabilidade pela definição da política de gestão de riscos, pela supervisão do processo de gestão e fazer com que a organização compreenda os riscos aos quais está exposta (CADBURY, 1992 *Apud* TCU, 2018). E, em 1995, a norma técnica *Risk Management Standard*, AS/NZS 4360:1995, primeiro modelo padrão

oficial da gestão de riscos resultante de um esforço conjunto das entidades padronizadoras Standards Austrália e Standards New Zeland (TCU, 2018).

Com o tempo foram surgindo vários outros atores com importantes contribuições e novos modelos de gestão de risco aplicáveis às agências públicas e corporativas. Entre as principais publicações que se tornaram referências na padronização de abordagens para gestão de risco estão: o COSO ERM, a ISO 31000:2009, o The Orange Book, a lei Sarbanes-Oxley, Acordo de Basileia II, a AS/NZS 4360 de 2004 (TCU, 2018). Não raro as organizações públicas ou privadas optam pela adoção de modelos padronizados de gestão de riscos internacionalmente aceitos pois eles propiciam as vantagens de compartilhar da experiência de outros usuários e a associação da imagem da instituição ao padrão de melhores práticas e processos de qualidade reconhecida. (VIEIRA E BARRETO, 2019)

O modelo COSO ERM ou COSO II, publicado em 2004, é uma evolução do COSO I e define, de forma ampla, gestão de riscos como um processo conduzido em uma organização pelo conselho de administração, diretoria e demais empregados, aplicado no estabelecimento de estratégias formuladas para identificar em toda a organização eventos em potencial, capazes de afetá-la, e administrar os riscos de modo a mantê-los compatível com o apetite a risco da organização e possibilitar garantia razoável do cumprimento dos seus objetivos (COSO, 2007). Conforme o modelo, todas as organizações enfrentam incertezas que geram riscos e oportunidades. As organizações atuam em ambientes nos quais fatores como globalização, tecnologia, reestruturação, mercados em fase de transição, concorrência e regulamentos geram incerteza. O reconhecimento dos riscos e das oportunidades, um fator inerente no processo decisório, requer que a administração analise as informações em relação aos ambientes interno e externo, utilize seus recursos, bem como ajuste as atividades às mudanças das circunstâncias.

A norma ABNT NBR ISO 31000, publicada no Brasil pelo *International Organization for Standardization (ISO)* fornece princípios e diretrizes para realizar o gerenciamento de qualquer tipo de risco em qualquer tipo de organização, servindo como um guia mestre em matéria de gestão de riscos. (TCU, 2018). Segundo a referida norma, em uma definição simples a gestão de riscos trata-se de atividades coordenadas para dirigir e controlar uma organização no que se refere a riscos (ABNT, 2009). A ISO 31000 concebe a gestão de riscos como a integração entre três partes: os princípios, a estrutura e o processo de gestão de riscos (TCU, 2018). Conforme observa Vieira e Barreto (2019), partindo de um conjunto de onze princípios pode-se desenhar a estrutura organizacional para formar a base de sustentação da implementação do processo de gestão de riscos visando a melhoria contínua. Dessa forma,

a ISO 31000 nos apresenta um padrão internacionalmente aceito e com alto grau de adequação para identificação e análise dos riscos (ARAUJO E GOMES, 2021)

Outra importante contribuição ao tema gestão de riscos foi trazida, em 2004, pelo *HM Treasury Britânico: O The Orange Book Management of Risk – Principles and concepts*. O Livro Laranja, em tradução livre, buscou trazer as bases para a implementação de uma política institucional a respeito da gestão de riscos e com utilização de forma abrangente em toda a organização (TCU, 2018). Este guia se tornou a principal referência do programa de gerenciamento de riscos utilizada no Reino Unido na implementação e desenvolvimento do processo de gestão de riscos em organizações governamentais. (ARAUJO E GOMES, 2021)

## **2.6 Gestão De Riscos No Setor Público Brasileiro**

Apesar dos modelos padronizados de gestão de riscos apresentados no tópico anterior se adequarem tanto as organizações privadas como às públicas, estas últimas possuem certas peculiaridades que demandam uma sistemática específica para este segmento (ARAUJO E GOMES, 2021). Ávila (2016) explica que as atividades públicas possuem características específicas onde o gerenciamento de riscos requer conteúdos e metodologias também específicas. Isso ocorre no caso da administração pública especialmente porque se gerenciam recursos de toda uma coletividade o que deve ser feito buscando minimizar ao máximo a exposição aos riscos.

Segundo Vieira e Barreto (2019), a principal vantagem em implementar um sistema de gestão de risco nas agências públicas está em potencializar as chances de alcançar os objetivos da instituição através de medidas que permitam ter como foco as iniciativas públicas, aprimorar a decisões de alocação de recursos e instituir mecanismos para proteger a reputação dos órgãos públicos e o alcance dos objetivos institucionais.

Conforme Souza (2020) é necessário que se realizem um conjunto de ações visando o fortalecimento dos controles internos e a implantação e efetivação de uma política de gestão de riscos e governança que se adeque ao modelo de administração pública gerencial com foco em resultados e, principalmente visando melhorar a qualidade dos serviços públicos prestados.

A despeito da importância da gestão de risco para as agências públicas, a legislação sobre o tema ainda é tímida no Brasil, assim como a maioria das publicações sobre o assunto

que partem de órgãos que já se encontram em um processo avançado de implementação da gestão de riscos. (REIS, 2020)

Fazendo uma breve contextualização histórica, a primeira norma a tratar do assunto foi o Decreto Lei 200, de 1967, trazendo a obrigatoriedade de todos os entes estabelecerem processo de planejamento estratégico institucional. A mesma norma prevê em seu artigo 14º a supressão de controles puramente formais ou cujo custo seja superior ao risco. (BRASIL, 2017).

Somente em 2016 o tema gestão de riscos voltou aos holofotes com a edição da instrução normativa conjunta MP/CGU 01/2016 que em seu artigo 1º trouxe a obrigatoriedade de adoção de medidas para sistematização de práticas relacionadas à gestão de riscos, aos controles internos e à governança pelos órgãos e entidades da administração pública federal. Esses órgãos deverão implementar, manter, monitorar e revisar o processo de gestão de riscos, compatível com sua missão e seus objetivos estratégicos. (BRASIL, 2016). Logo após, em 2017, houve a edição do decreto 9.203/2017 que estabeleceu como princípio da gestão de riscos e controles internos a utilização dos resultados da gestão de riscos para apoio a melhoria contínua do desempenho e dos processos de gerenciamento de risco pelos órgãos e entidades da administração pública federal, incluindo-se nesse rol as Universidades Públicas Federais. (BRASIL, 2017).

## **2.7 Gestão de Riscos nas Universidades Brasileiras**

As Universidades Federais desempenham papel essencial como centro de produção e de disseminação do conhecimento. Conforme Souza (2018 *apud* MORITZ *et al*, 2012) as universidades são organizações peculiares na medida em que, quando comparadas a outras instituições, possuem objetivos extensos e complexos. Ademais, elas são multidisciplinares, gestoras de recursos intelectuais, geradoras e disseminadoras de conhecimento.

O processo de expansão das universidades públicas trouxe como consequência uma maior democratização do ensino superior público e uma maior complexidade no nível de suas operações, com correspondente maior exposição aos riscos. (ARAUJO E GOMES, 2021). Por se tratarem de entidades do poder executivo federal, as universidades também se sujeitam as determinações da instrução normativa conjunta MP/CGU 01/2016.

Logo, torna-se essencial que as universidades consigam realizar a gestão dos seus riscos de forma a mitigar a níveis mínimos aceitáveis os impactos dos mesmos, pois a criação de uma cultura voltada aos riscos pode permitir que as universidades conheçam seus pontos fracos e identifiquem oportunidades, podendo minimizar impactos negativos e maximizar os resultados planejados (SOUSA, 2018).

Sousa (2018) realizou pesquisa que teve como objetivo analisar como as universidades federais brasileiras realizam a gestão de riscos na perspectiva da IN MP/CGU 01/2016. Dentre os achados verificou-se que apenas 9 universidades possuem uma metodologia de gestão de riscos publicada e apontou aspectos facilitadores e aspectos que dificultam a adoção da gestão de risco. O apoio da gestão/administração, da equipe de trabalho e do comitê e planejamento são apontados como os principais facilitadores da adoção da gestão de riscos na pesquisa. Já as dificuldades apontadas estão relacionadas a cultura organizacional, falta de pessoal capacitado, falta de apoio pela gestão, falta de mapeamento de processos, entre outros.

Nesta mesma linha, Araújo e Gomes (2021), conduziram estudo sobre a desafios na adoção da gestão de riscos pelas universidades federais brasileiras onde concluíram, entre outros fatores, a falta de mapeamento de processos, a necessidade de engajamento e de capacitação dos servidores, o surgimento de divergências em torno do tratamento do risco e o excesso de demanda dos servidores, onde puderam propor um conjunto de ações para melhorar o grau de maturidade da gestão de riscos das universidades federais.

A respeito dos desafios enfrentados pelas universidades públicas brasileiras no recente período pós pandemia, Cavalcanti e Guerra (2021) constataram que as universidades brasileiras por possuírem modelos organizacionais extremamente hierarquizados e burocráticos possuem dificuldades para administrar riscos ou calamidades. O Estudo sugere a reinvenção das universidades para um modelo de gestão atual e mais flexível compatível com a dinâmica organizacional e à gestão de riscos.

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

#### **3.1 Quanto a Abordagem**

A presente pesquisa é classificada como qualitativa, pois, conforme Appolinário (2006), busca compreender melhor o fenômeno que está sendo estudado. O método qualitativo

busca uma compreensão e interpretação do fenômeno para que se possa dar sentido ao estudo. Segundo explica Dalfovo *et al* ( 2008 *apud* RICHARDSON, 1989) este método pode ser explicado de maneira simplória como um método que trabalha predominantemente com dados qualitativos, ou seja, a informação que é coletada pelo pesquisador não é expressa em números, ou os números e conclusões obtidos no estudo tem um papel menos relevante na análise, pois o objetivo desta abordagem de investigação é descrever e interpretar mais do que avaliar.

### **3.2 Quanto aos Objetivos**

Segundo o objetivo desta pesquisa ela pode ser classificada como descritiva, pois se propõe a descrever os eventos fenômenos de determinada realidade (TRIVIÑOS,1987). Segundo GIL (2006), as pesquisas deste tipo têm como objetivo primordial a descrição das características de determinado fenômeno. Já Dalfovo *et al.*( 2008 *apud* BRAGA, 2004) explica que uma pesquisa se enquadra como descritiva quando, estando dentro de análises quantitativas e qualitativas, há um levantamento de dados e o porquê destes dados.

### **3.3 Quanto aos Procedimentos De Coleta e Análise Dos Dados**

Para atender aos objetivos utiliza-se a pesquisa documental como fonte de coleta de dados. Para fins de pesquisa científica qualquer objeto que possa contribuir para a investigação de determinado fato ou fenômeno, pode ser considerado documento. Na pesquisa documental os documentos são obtidos de maneira indireta e são capazes de proporcionar ao pesquisador dados em quantidade e qualidade suficientes para evitar a perda de tempo. (GIL, 2008).

Para tanto, é necessário selecionar uma população a ser estudada. Conforme Marconi e Lakatos (2006) em um estudo científico, a população refere-se aos potenciais elementos que podem ser agrupados por apresentarem pelo menos uma característica em comum, a partir da qual se extrai a amostra. Logo, a população desta pesquisa é composta pelas universidades públicas federais da região nordeste. As informações de quais e a quantidade de universidades que compõe cada estado da região nordeste foram retiradas do site do Ministério da Educação (MEC) na rede mundial de computadores.

Entretanto, após a escolha do tema nem sempre é possível que se faça o estudo em toda a população uma vez que o processo de busca de informações sobre uma ou várias

características de um universo é, na maioria das vezes, de grandes proporções (SANTOS, 2021). Logo, estuda-se parte desse grupo, o que se denomina de amostra, que segundo Mattar (2001) é qualquer parte de uma população.

Santos (2021) afirma que:

“Quando se extrai um conjunto de observações da população, ou seja, toma-se parte desta para a realização do estudo, tem-se a chamada amostra. Na prática, a partir de uma amostra, podem-se fazer inferências para o universo/população”.

A partir disso, para que a pesquisa se tornasse mais representativa, elegeu-se como amostra dessa população uma universidade por estado, sendo que, nos estados onde existe mais de uma universidade pública federal foram selecionadas aquelas que foram fundadas há mais tempo, sendo consideradas mais “tradicionais”, e que tenham divulgado o Relato Integrado de 2020, conforme tabela a seguir:

Tabela 1 - Universidades Públicas Federais por Estado (População e amostra)

ESTADO	UNIVERSIDADES PÚBLICAS FEDERAIS EXISTENTES NO ESTADO	DATA DA FUNDAÇÃO	SELECIONADA PARA A AMOSTRA	DIVULGOU O RELATO INTEGRADO DE 2020?	
Alagoas	<b>01</b>	<b>UFAL</b>	<b>25/01/1961</b>	✓	<b>Sim</b>
Bahia	<b>04</b>	<b>UFBA</b>	<b>08/04/1946</b>	✓	<b>Sim</b>
		<b>UFOB</b>	<b>05/06/2013</b>		
		<b>UFRB</b>	<b>29/07/2005</b>		
		<b>UFSB</b>	<b>05/06/2013</b>		
Ceará	<b>03</b>	<b>UNILAB</b>	<b>20/07/2010</b>		
		<b>UFCA</b>	<b>05/06/2013</b>		
		<b>UFCE</b>	<b>16/12/1954</b>	✓	<b>Sim</b>
Maranhão	<b>01</b>	<b>UFMA</b>	<b>21/10/1966</b>	✓	<b>Sim</b>
Paraíba	<b>02</b>	<b>UFPB</b>	<b>04/12/1955</b>	✓	<b>Sim</b>
		<b>UFCG</b>	<b>09/04/2002</b>		
Pernambuco	<b>04</b>	<b>UNIVASF</b>	<b>27/06/2002</b>		
		<b>UFPE</b>	<b>20/06/1946</b>	✓	<b>Sim</b>
		<b>UFAPE</b>	<b>11/04/2018</b>		
		<b>UFRPE</b>	<b>24/07/1947</b>		
Piauí	<b>02</b>	<b>UFPI</b>	<b>09/01/1945</b>	✓	<b>Sim</b>
		<b>UFDPAR</b>	<b>11/04/2018</b>		
Rio grande do Norte	<b>02</b>	<b>UFRN</b>	<b>18/12/1960</b>	✓	<b>Sim</b>
		<b>UFERSA</b>	<b>18/04/1967</b>		
Sergipe	<b>01</b>	<b>UFSE</b>	<b>28/02/1967</b>	✓	<b>Sim</b>
<b>TOTAL</b>		<b>20</b>		<b>09</b>	

Fonte: Dados adaptados do site do MEC, 2022.

Sendo assim, para alcançar os objetivos desta pesquisa, foi realizada a coleta dos Relatos Integrados relativos ao exercício de 2020 das nove universidades públicas federais da região nordeste que compõem a amostra, conforme tabela acima, divulgados em seus sítios eletrônicos na rede mundial de computadores, sendo elas: Universidade Federal de Alagoas; Universidade Federal da Bahia; Universidade Federal do Ceará; Universidade Federal do Maranhão; Universidade Federal da Paraíba; Universidade Federal de Pernambuco, Universidade Federal do Piauí; Universidade Federal do Rio Grande do Norte; Universidade Federal do Sergipe.

Para análise dos dados coletados e para verificação da sua conformidade ou não com os elementos da estrutura conceitual se utilizará a técnica de análise de conteúdo. Segundo Bardin (1979) as diferentes fases da análise de conteúdo são: (a) a pré-análise, (b) a exploração do material e o (c) tratamento dos resultados, inferência e a interpretação.

A pré-análise é a fase de organização propriamente dita. Geralmente possui três missões: A escolha dos documentos a serem submetidos a análise, formulação das hipóteses e elaboração dos indicadores que fundamentem a interpretação final (BARDIN, 1979). Nessa fase foi feita a coleta dos Relatos Integrados das nove universidades federais brasileiras da região nordeste integrantes da amostra constante na tabela 2. A partir daí prosseguiu-se com uma análise superficial da presença dos elementos de conteúdo presentes.

A fase seguinte, a de exploração do material é uma fase longa e fastidiosa (BARDIN, 1979), mas necessária, e consiste essencialmente de operações de codificação, categorização e classificação. Para concluir esta fase foram utilizados o elemento de conteúdo “Riscos e Oportunidades” da estrutura conceitual para Relato Integrado dispostas no item 2.2.1, deste trabalho, como categorias de análise. Após se realizar uma leitura integral e minuciosa dos Relatos Integrados coletados na fase de pré-análise, foram destacados analiticamente os elementos que se enquadram dentro das categorias de análise (elementos de conteúdo) para formação de um *corpus textual*. Para dinamizar o processo foi feita uma análise léxica e de *Keywords* com a utilização do *Iramuteq*, um software de análise de dados qualitativos de fonte aberta desenvolvido por Pierre Ratinaud (Marchand & Ratinaud, 2012). O *Iramuteq* serviu ao propósito de organizar as informações (*Corpus Textual*) e codificar o texto em categorias de análise. Segundo Bardin (1979) tal procedimento é interessante quando a investigação implica várias análises sucessivas, pois o ordenador (software) permite preparar os dados e armazená-los para usos sucessivos. Esse é o caso da presente pesquisa.

Na análise foram realizadas a Classificação Hierárquica Descendente (CHD), Análise de Similitude e a Nuvem de Palavras. Conforme Salviati (2017) a Classificação Hierárquica Descendente (CHD) ou Análise de Reinert visa obter classes de segmentos de texto que, ao mesmo tempo, apresentam vocabulário semelhante entre si e vocabulário distinto dos demais segmentos de texto. É uma das análises mais importantes do *Iramuteq* pois o software ao utilizar da lógica das correlações, utiliza as segmentações do corpus textual juntamente com a lista de formas reduzidas e o dicionário embutido para apresentar um esquema hierárquico de classes. Ou seja, o *Iramuteq* processa o texto de modo que possam ser identificadas as classes de vocabulário, sendo assim, é possível inferir quais ideias o corpus textual deseja transmitir. A partir dessas análises o *software* procede a organização dos dados em um dendrograma que

ilustra as relações entre as classes. O texto proveniente dos Relatos Integrados, dispostos no Elemento de conteúdo “Riscos e Oportunidades” e demais menções a palavra risco no documento, foram classificados em classes conforme o método da CHD e o dendrograma fornecido pelo *Iramuteq* foi repassado para o Microsoft Excel para facilitar a visualização e disposição das classes. Para subsidiar a escolha dessas palavras no contexto das classes em que aparecem foram apresentados os excertos retirados diretamente do *Corpus Textual* com o auxílio do software.

A análise de similitude, por sua vez, se baseia na teoria dos grafos e possibilita identificar as ocorrências entre as palavras e seu resultado traz indicações da conexidade entre as palavras (CAMARGO e JUSTO, 2014). No *Iramuteq* a análise de similitude mostra um grafo que representa a ligação entre as palavras do *Corpus Textual*, onde, a partir desta análise é possível inferir a estrutura de construção do texto e os temas de relativa importância (SALVIATI, 2017)

Por fim, a nuvem de palavras mostra um conjunto de palavras agrupadas, organizadas e estruturadas em forma de nuvem, apresentadas com tamanhos diferentes onde as palavras maiores são aquelas que detêm maior importância no *corpus textual*. (SALVIATI, 2017). Conforme Camargo e Justo (2014), a nuvem de palavras é uma análise lexical mais simples, porém graficamente interessante.

## **4 ANÁLISE DOS RESULTADOS**

Nesta seção serão apresentados os resultados das análises do elemento de conteúdo “Riscos e oportunidades” presentes nos Relatos Integrados das nove Universidades Federais Brasileiras da região nordeste do ano de 2020.

### **4.1 Classificação Hierárquica Descendente (CHD)**

Para análise do *corpus textual* se utilizou a Classificação hierárquica descendente (CHD) a qual apresenta um Dendrograma de classes elaborados pelo método de *Reinert* que apresenta as partições que foram feitas no corpus até que se chegasse às classes finais. Nessa análise os segmentos de textos são classificados de acordo com o respectivo vocabulário e o conjunto de termos é particionado de acordo com a frequência das raízes das palavras (SALVIATI, 2017).

#### 4.1.1 Resultado da classificação pelo Método de *Reinert*: Estatísticas Textuais

Os 09 Relatórios Integrados foram agrupados em 288 ST com número de formas igual a 2486 e 1917 lemas diferentes somando um total de 10.287 ocorrências. Desses, 1783 são formas ativas, as quais 517 possuem frequência maior que 3. Foram encontradas 123 formas suplementares. A média de ocorrências de formas em cada segmento de texto foi de 35.718750. Dos 288 segmentos de textos analisados houve um aproveitamento de 210 segmentos de textos perfazendo um aproveitamento total de 72,92% em 5 classes resultantes.

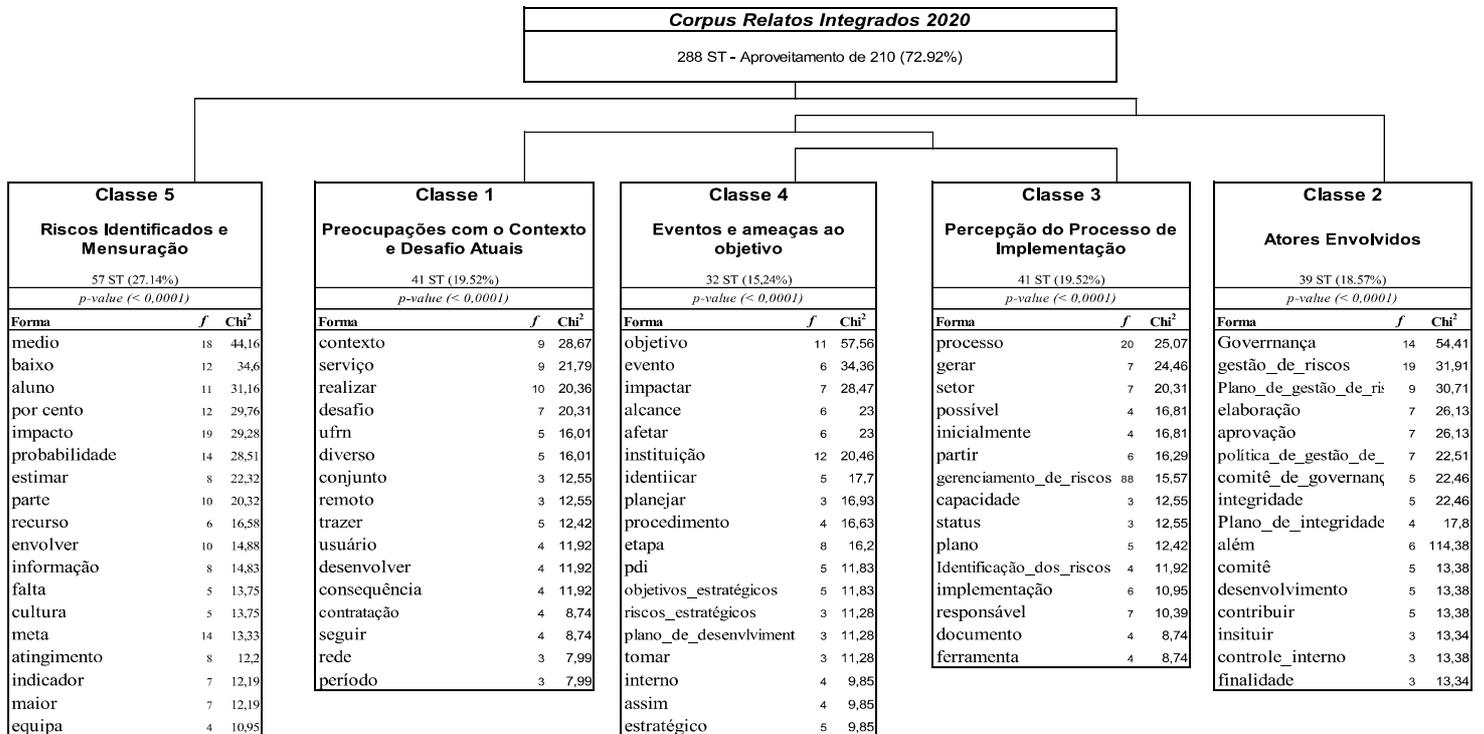
Tomando por base essas classes escolhidas o *Iramuteq* calcula e fornece ao pesquisador os segmentos de texto mais característicos de cada classe o que permite a contextualização do vocabulário típico de cada classe. Considerando um contexto interpretativo, como é o caso em questão, a significação das classes depende do marco teórico de cada pesquisa. (SALVIATI, 2017).

#### 4.1.2 dendrograma de classes da CHD

No dendrograma pode-se verificar as partições que foram feitas no corpus até que se chegasse às classes finais assim como a quantidade de segmentos de texto por classe. Fazendo-se a leitura do dendrograma da esquerda para a direita, das 5 classes resultantes, inicialmente, o *corpus* foi dividido em três *sub-corpus* separando a classe 5 do restante do material de análise pois ela apresenta peculiaridades que a diferenciam das demais. A classe 5, denominada de Riscos Identificados e Mensuração é composta por 27,1% dos 288 ST aproveitados na análise. Em um segundo momento um dos *sub-corpus* foi dividido originando a classe 2, denominada de Atores envolvidos, composta por 18,6% do 288 ST aproveitados na análise. Em seguida o *sub-corpus* restante foi dividido originando a classe 1, denominada de Preocupações com o Contexto e Desafio atuais representada por 19,5% dos 288 ST aproveitados na análise. Por fim foram originadas as classes 3 e 4. A classe 3 foi denominada de Percepção da implementação representada por 19,5% dos 288 ST aproveitados na análise. Representada por 15,2% dos 288 ST aproveitados na análise. A CHD não gerou mais classes pois as 5 já classificadas se mostraram estáveis, ou seja, compostas de unidades de segmento de texto com vocabulário semelhante.

O dendrograma com as 5 classes que emergiram do *corpus textual* e o detalhamento das classes com os termos que compuseram cada classe individualmente é apresentado na Figura 1.

Figura 1 - Dendrograma de Classes



Fonte: Elaboração Própria com auxílio do software *Iramuteq*.

Nas próximas seções serão explicadas individualmente, a nomenclatura atribuída, a composição de cada classe com suas formas mais representativas e a justificativa embasada em excertos retirados do *Corpus Textual* através do software *Iramuteq*. As classes serão explicadas na ordem em que são apresentadas na Figura 1, ou seja, da esquerda para a direita.

### Classe 5 – Riscos identificados e Mensuração

Na classe 5, as formas mais evocadas foram: “Médio”, “Baixo”, “impacto”, “probabilidade”, “Aluno”, “Recurso”, “Falta”, “Cultura”, “Equipe”.

Pode-se observar que esta classe no geral é representativa dos principais riscos identificados que podem afetar o desempenho nas universidades públicas federais objetos da pesquisa e a consequente mensuração desses riscos. Entretanto, para melhor explicação e entendimento do contexto da classe iremos dividir as formas em 2 grupos: No grupo A as formas representativas dos principais riscos identificados pelas universidades, tais como: “Aluno”, “Recurso”, “Falta”, “Cultura” e “Equipe”, e, no grupo B, as formas que representam

a mensuração ou análise desses riscos, tais como: “Médio”, “Baixo”, “impacto”, “probabilidade”.

As formas do Grupo A representam o processo de identificação dos riscos o qual é descrito como uma etapa da gestão de riscos que visa identificar de maneira abrangente a ocorrência de riscos que podem impactar nos objetivos da instituição. Segundo a ISO31000 (2009) convém que a organização identifique as fontes de risco, áreas de impacto, eventos e suas causas e consequências potenciais. Essa etapa é de extrema importância e deve ser realizada da forma mais ampla possível pois eventuais riscos não identificados nesta fase não serão incluídos em análises posteriores. A instrução normativa conjunta MP/CGU nº 01/2016 traz em seu artigo 16, inciso III, a necessidade de identificação dos riscos inerentes à própria atividade da organização, em seus diversos níveis. (BRASIL, 2016)

Abaixo transcreve-se excertos retirados dos Relatos Integrados das universidades que mostram as formas do grupo A (riscos identificados):

*[...] ameaça por se tratar de levantamento censitário o risco envolvido diz respeito a falhas ou imprecisões no cadastro dos **alunos** [...].* (Relato Integrado 9, Universidade Federal do Sergipe, 2020, **grifo nosso**)

*[...] ausência de conta para recebimento de **recursos** e contrapartidas ausência de proponentes para apresentação de projetos em editais públicos ausência de **recursos** próprios necessidade do distanciamento social em virtude da pandemia **equipe** reduzida.* (Relato Integrado 3, Universidade Federal do Ceará, 2020, **grifo nosso**)

*[...] dentre as fontes específicas de riscos podemos destacar conjuntura nacional de escassez de **recursos** visão acadêmica fragmentada e design organizacional qualidade e manutenção dos espaços físicos e equipamentos.* (Relato Integrado 6, Universidade Federal de Pernambuco, 2020, **grifo nosso**)

*[...] riscos que impactam na consecução e ou prosseguimento das metas contingenciamento orçamentário **falta** de uma **cultura** de constante revisão do projeto pedagógico por parte dos cursos de graduação resistência ao uso de novas tecnologias educacionais por parte da comunidade acadêmica.* (Relato Integrado 3, Universidade Federal do Ceará, 2020, **grifo nosso**)

*[...] política de internacionalização insuficiente conjuntura **nacional** de pandemia produção abaixo do potencial do corpo docente pouca percepção de parte dos docentes sobre a importância estratégica da*

*pesquisa para o futuro da ufpe cultura incipiente de parte dos grupos de pesquisa para captação de recursos externos. (Relato Integrado 6, Universidade Federal de Pernambuco, 2020, grifo nosso)*

A utilização de técnicas de identificação proporciona que os riscos sejam identificados e reconhecidos. A identificação dos riscos se torna relevante na medida em que se consegue prever o que poderia vir a ocorrer ou ainda quais situações poderiam potencialmente afetar os objetivos da organização. (ARAUJO, 2019)

Também emergiram nessa classe formas do Grupo B, como: “Médio”, “Baixo”, “impacto”, “probabilidade”. Essas formas representam a mensuração ou análise dos riscos identificados, etapa posterior a etapa de identificação dos riscos traduzidas nas formas do grupo A e explicado no item anterior.

A análise de riscos perpassa pela compreensão dos riscos com apreciação de suas causas e fontes, suas consequências positivas e negativas e probabilidade de ocorrência dessas consequências e servirá de subsídio para a etapa de avaliação de riscos. (ABNT, 2009)

Segundo o COSO (2007) os riscos são analisados considerando-se sua probabilidade e impacto para determinar o modo pelo qual serão administrados. A probabilidade representa a possibilidade de um determinado evento ocorrerá, enquanto o impacto representa o seu efeito.

A análise dos Riscos pode ser classificada em qualitativa, semiquantitativa ou quantitativa. Essa classificação dependerá das circunstâncias, como por exemplo os objetivos, natureza do risco ou disponibilidade de informações ou recursos. Ademais, essa análise pode ser expressa em um nível maior ou menor de detalhamento. (ABNT, 2009).

A instrução normativa conjunta MP/CGU n° 01/2016 já em 2016 trazia a obrigatoriedade para os órgãos e entidades da administração pública de que os eventos devem ser avaliados sob a perspectiva de probabilidade e impacto de sua ocorrência, o que deve ser feito por meio de análises qualitativas, quantitativas ou ambas. (BRASIL, 2016). No método qualitativo o impacto, a probabilidade e o nível do risco são definidos por qualificadores como “alto”, “médio”, e “baixo” com base na percepção das pessoas e pode ser representada por uma matriz de riscos simples. (TCU, 2018)

Abaixo constam alguns fragmentos dos Relatos Integrados das universidades que demonstram essa análise:

*[...] a classificação dos riscos em **baixo moderado** **alto** e crítico foi realizada a partir da construção da matriz de risco definida pelo*

*produto entre a **probabilidade** e o **impacto** de cada risco. (Relato Integrado 5, Universidade Federal da Paraíba, 2020, **grifo nosso**)*

*[...] para a avaliação\_dos\_riscos foi utilizada uma matriz\_de\_classificação\_dos\_riscos 5 por 5 os riscos considerados **baixos** são toleráveis pois se entende que não seria viável implementar controles para os mitigar uma vez que a **probabilidade** de ocorrerem é **baixa** e o **impacto** também. (Relato Integrado 6, Universidade Federal de Pernambuco, 2020, **grifo nosso**)*

*[...] o risco envolvido no atingimento das metas em 2018 e 2019 foram admitidos como **alto** 40 resultante da **probabilidade** alta 8 dado que a pesquisa pode ser influenciada pela desatualização dos e mails dos **alunos** ou mesmo **falta** de interesse em prestar informações e **impacto médio** 5. (Relato Integrado 9, Universidade Federal do Sergipe, 2020, **grifo nosso**)*

*[...] em todos esses riscos é analisada a **probabilidade**\_de\_ocorrência como **baixa média alta** em 2019 esse fluxo foi atualizado para se adequar às exigências da instrução\_normativa\_sgd\_me número 01\_2019. (Relato Integrado 3, Universidade Federal do Ceará, 2020, **grifo nosso**)*

Conclui-se, assim, que as universidades objetos do estudo, estão em conformidade com a instrução normativa conjunta MP/CGU n° 01/2016 no que diz respeito as etapas de identificação e avaliação dos riscos. Por fim, o software *Iramuteq* apresentou as formas referentes às diferentes etapas (identificação e análise ou mensuração dos riscos) na mesma classe pois elas se correlacionam e fazem parte do processo de gestão de riscos como um todo.

### **Classe 1 –Preocupações com o Contexto e desafios atuais**

Nesta classe as formas que emergiram com mais força foram “Contexto”, “Desafio”, “Remoto”, “Pandemia”, “Comprometer”. Percebe-se que esta classe é representativa das dificuldades trazidas pelo contexto em que vivem as universidades à época da elaboração do Relato Integrado e mostra também os desafios tragos por esse novo contexto. Destacamos os seguintes excertos para melhor compreensão:

*[...] o **contexto** de enfrentamento\_à\_**pandemia** afetou a execução das metas do pdi com isso o levantamento com as unidades responsáveis pelas metas por meio do mapeamento\_de\_riscos foi realizado no segundo semestre o ano de 2020 foi de muitos **desafios** para a*

*gestão universitária* .(Relato Integrado 5, Universidade Federal da Paraíba, 2020, **grifo nosso**)

[...] *o contexto da pandemia não trouxe apenas riscos desagradáveis mas permitiu a oportunidade da implantação do teletrabalho da viabilização de processos eletrônicos da consolidação de uma plataforma de aulas on\_line e bancas on\_line e da realização de ações de pesquisa e extensão utilizando as diversas mídias digitais entre outras ações.*

(Relato Integrado 7, Universidade Federal do Piauí, 2020, **grifo nosso**)

[...] *triagem avaliação de casos e monitoramento de situações de risco e vulnerabilidade socioeconômica e de saúde física e mental riscos e desafios futuros no contexto pandêmico* [...]

(Relato Integrado 6, Universidade Federal de Pernambuco, 2020, **grifo nosso**)

[...] *os desafios e as incertezas que o sistema de bibliotecas tem enfrentado ao buscar executar seu plano estratégico e as potenciais implicações para o desempenho futuro hodiernamente se devem à pandemia do coronavírus.* (Relato Integrado 3, Universidade Federal do Ceará, 2020, **grifo nosso**)

[...] *diante deste cenário foram implementadas atividades remotas conforme mais detalhado a seguir*[...] (Relato Integrado 9, Universidade Federal de Sergipe, 2020, **grifo nosso**)

Os excertos revelam que as universidades federais abrangidas no estudo externaram preocupação com o contexto vivido em 2020 principalmente por conta da pandemia do corona vírus e com os desafios decorrentes dela como, por exemplo, a implantação do modelo remoto de ensino e os riscos daí advindos, implantação do teletrabalho, contingenciamento de recursos orçamentários e também quanto ao cumprimento de suas próprias metas e plano estratégico.

#### **Classe 4 – Eventos e Ameaças ao objetivo**

A classe 4 denominada de “Eventos e Ameaças ao objetivo” apresentou as seguintes formas: “Objetivo”, “Evento”, “Impactar”, “Alcance”, “Afetar”, “Instituição” e traz, no contexto das universidades pesquisadas, uma preocupação com o alcance dos objetivos estratégicos e, da mesma forma, uma visão atenta aos eventos e ameaças que possam impactar na consecução desses objetivos pelas universidades (instituições). Vejamos na forma de alguns excertos como essa preocupação é relatada:

[...] *assim como as demais ações relacionadas à governança a política de gestão de riscos tem como premissa o alinhamento aos **objetivos** estratégicos do pdi e aos **objetivos** organizacionais da universidade mas com foco na ocorrência de **eventos** que possam **afetar** adversamente o alcance dos **objetivos** organizacionais.* (Relato Integrado 3, Universidade Federal do Ceará, 2020, **grifo nosso**)

[...] *a estrutura estratégica da universidade procura assegurar o direcionamento e o monitoramento da gestão e de ações voltadas à prestação de contas a definição das estratégias para se atingir os **objetivos** e o estabelecimento de estruturas e processos para gerenciar os riscos que possam **impactar** no alcance desses **objetivos**.* (Relato Integrado 2, Universidade Federal da Bahia, 2020, **grifo nosso**)

[...] *a gestão de riscos gr visa identificar avaliar administrar controlar e **monitorar** potenciais **eventos** ou situações capazes de **afetar** o desempenho da instituição buscando estabelecer uma garantia razoável quanto ao cumprimento dos **objetivos** **estratégicos** expressos no plano de desenvolvimento institucional.* (Relato Integrado 8, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, 2020, **grifo nosso**)

[...] *espera se com a implementação da gestão de riscos na universidade a minimização dos **impactos** ocasionados por incertezas e ameaças a gestão de riscos além de possibilitar análise criteriosa de **eventos** que **impactam** diretamente sobre os **objetivos** organizacionais possibilita dimensionar o nível de risco a que a instituição está propensa bem como a forma correta de tratamento.* (Relato Integrado 4, Universidade Federal do Maranhão, 2020, **grifo nosso**)

Tal preocupação das instituições se mostra acertada uma vez que, segundo a instrução normativa conjunta MP/CGU nº 01/2016, mandatária para as universidades públicas federais, determina que deverão ser implementados, mantidos, monitorados e revisados os controles internos da gestão, tendo por base, a avaliação e o gerenciamento de riscos que possam impactar a consecução dos objetivos estabelecidos.

Ademais, a busca pelo alcance dos objetivos através das atividades de identificação, avaliação, e gerenciamento de potenciais eventos que possam afetar a organização é inerente ao próprio conceito de Gestão de Riscos. (BRASIL, 2017). Conforme o COSO (2007) se um evento ocorre, ele terá um impacto negativo ou positivo, ou até mesmo ambos. Os eventos internos e externos que influenciam o cumprimento dos objetivos de uma organização devem ser identificados e classificados entre riscos e oportunidades.

O resultado aqui encontrado converge com os achados de Sousa (2018) em pesquisa sobre a percepção dos gestores das universidades públicas acerca da contribuição da gestão de riscos, onde 38% dos respondentes, a maior frequência, relacionaram a gestão de riscos ao tratamento da redução dos riscos e dos impactos negativos e 9% dos gestores tem a percepção que a o alcance dos objetivos está relacionado a gestão de riscos.

### **Classe 3 –Percepção do Processo de Implementação**

A classe 3 apresentou as formas “Processo”, “Gerar”, “Implementar”, “Plano”, “Setor”, “Identificação”. Ela representa o cerne desta pesquisa na medida em que apresenta o andamento da gestão de riscos nas universidades públicas federais da região nordeste.

A instrução normativa conjunta CGU/MPU 01/2016 traz como única obrigação a instituição da política de gestão de riscos pelo executivo federal em até doze meses a contar da publicação da instrução normativa, ou seja, até 2017 as Universidades já deveriam dispor de uma política de gestão de riscos aprovada e divulgada. A política de gestão de riscos consiste em uma declaração das intenções e diretrizes gerais de uma organização relacionadas à gestão de riscos. (BRASIL, 2016). Não se trata apenas de uma declaração de propósitos genérica, mas sim, de um documento que além de declarar os princípios, explica por que a gestão de riscos é adotada, o que se pretende ao aplica-la, onde, como e de que forma é aplicada e quem são os responsáveis. (ABNT, 2009)

Na tabela a seguir temos a disposição das universidades que já possuem, ou não, política de gestão de riscos aprovadas e divulgadas no Relato Integrado de 2020:

Tabela 2 - Universidades e a política de Gestão de Riscos

Instituição	Possui Política de Gestão de Riscos aprovada e Divulgada no Relato Integrado?	
	Sim	Não
Universidade Federal de Alagoas		X
Universidade Federal da Bahia		X
Universidade Federal do Ceará	X	
Universidade Federal do Maranhão		X
Universidade Federal do Paraíba	X	
Universidade Federal de Pernambuco	X	
Universidade Federal do Piauí	X	
Universidade Federal do Rio grande do Norte	X	
Universidade Federal do Sergipe	X	
<b>Total</b>	<b>66,6%</b>	<b>33,3%</b>

Fonte: Dados dos Relatos Integrados, 2020.

Conforme se verifica na tabela acima, a grande maioria das universidades (66,6%), possuem a sua política de gestão de riscos aprovada e divulgada o que está de acordo com a instrução normativa conjunta MP/CGU nº 01/2016. Aquelas que não possuem ainda política de gestão de risco estão em fase de elaboração, como é o caso da Universidade Federal do Maranhão:

*[...] são aguardadas as aprovações da política\_de\_riscos e do plano\_de\_gestão\_de\_riscos da instituição para o ano de 2021 estas ações além de outras têm por finalidade demonstrar o comprometimento da instituição para com a governança. (Relato Integrado 4, Universidade Federal do Maranhão, 2020)*

Os achados aqui descritos vão na mesma linha da pesquisa conduzida por Sousa (2018), que afirma que a região nordeste possui o maior percentual de universidades com política de gestão de riscos instituída. Verificou-se no estudo que a região nordeste possui 10 universidades federais com políticas gestão de riscos aprovada o que corresponde a 55,56% do total de universidades.

Através das formas apresentadas na classe como “Processo”, “Implementar” pode-se perceber que a gestão de risco está ligada a um **processo** que é seguido pelas universidades. O processo de gestão de riscos, representa um conjunto de atividades contínuas, que abrange as pessoas em todos os níveis da organização, para identificar os riscos que possam afetar a capacidade da instituição de atingir seus objetivos. (TCU, 2018)

Dependendo do modelo seguido (COSO, ISO 3001, *Orange Book*), o processo de gestão de riscos possui algumas fases, tais como identificação, análise, avaliação e tratamento dos riscos. A maior parte das universidades elencaram o cumprimento dessas fases para posterior implementação do gerenciamento de riscos.

Abaixo é apresentado um extrato com os excertos retirados do *Corpus Textual* com o auxílio do software *Iramuteq*:

*[...] após todas essas etapas de **identificação\_dos\_riscos** e de **classificação\_dos\_riscos** os **planos\_de\_ação** podem ser elaborados de forma adequada à realidade destes assim a próxima etapa do **processo** de gr é a definição do tratamento\_dos\_riscos. (Relato Integrado 8, Universidade Federal do Rio grande do Norte, 2020, **grifo nosso**)*

[...] *monitoramento da **implementação** das ações de **gerenciamento\_de\_riscos** e seus encaminhamentos **planos** de tratamento escolha e aprovação dos **processos** prioritários das unidades administrativas alinhados com o mapa estratégico para execução do **gerenciamento\_de\_riscos** em 2021.* (Relato Integrado 3, Universidade Federal do Ceará, 2020, **grifo nosso**)

[...] *elaborar proposta de metodologia para gestão\_de\_riscos e suas revisões propor a definição dos requisitos funcionais necessários à ferramenta de tecnologia de suporte ao **processo** de **gerenciamento\_de\_riscos** [...]* (Relato Integrado 9, Universidade Federal do Sergipe, 2020, **grifo nosso**)

[...] *donos\_de\_riscos todos os servidores que exercem alguma atividade no **processo** de trabalho gestores\_de\_riscos são os próprios gestores dos processos\_de\_trabalho e também responsáveis por gerir\_os\_riscos destes **processos** multiplicadores servidores indicados pela chefia e devidamente capacitados para liderar a implantação da metodologia nos seus **setores** correspondentes.* (Relato Integrado 6, Universidade Federal do Pernambuco, 2020, **grifo nosso**)

Segundo a norma ISO 3001, o plano de gestão de riscos é um esquema dentro da estrutura de gestão de riscos. Ele especifica a abordagem, os componentes de gestão e os recursos a serem aplicados para gerenciar riscos e pode ser aplicado em parte ou em toda a organização. (ABNT, 2009). Aqui podem ser verificadas as palavras “Plano”, “Setor”. As universidades fazem o uso do plano de gestão de riscos como ponte para implementação do gerenciamento de riscos.

[...] *por meio desse **plano** a universidade estabelece os elementos conceituais e metodológicos necessários para a efetiva **implementação** do **gerenciamento\_de\_riscos** em unidades administrativas e acadêmicas.* (Relato Integrado 3, Universidade Federal do Ceará, 2020, **grifo nosso**)

[...] *coube à pró\_reitoria\_de\_planejamento proplan o trabalho de **implantação** da gestão\_de\_risco nos **setores** e unidades para as quais existiam metas e indicadores definidos no pdi\_ufs 2016 2020.* (Relato Integrado 9, Universidade Federal do Sergipe, 2020, **grifo nosso**)

As palavras “Capacidade” e “Valor” estão atreladas à percepção que as universidades têm sobre a capacidade que o processo de gestão de riscos tem de gerar valor para as instituições com a correta identificação dos riscos e oportunidades:

[...] *a identificação\_dos\_riscos oportunidades e dos impactos atribuíveis ou associados a outras entidades e partes interessadas e que*

*tenham efeito significativo sobre a **capacidade** desta instituição considerando se seu relatório financeiro de **gerar** valor riscos oportunidades e perspectivas. (Relato Integrado 4, Universidade Federal do Maranhão, 2020, **grifo nosso**)*

*[...] o gerenciamento\_de\_riscos vem sendo **implementado** na universidade de forma gradual em todas as áreas visando o desenvolvimento de ações que ampliem a **capacidade** da organização de **gerar** valor tanto em curto quanto em médio prazo. (Relato Integrado 3, Universidade Federal do Ceara, 2020, **grifo nosso**)*

## **Classe 2 – Atores Envolvidos**

Na classe 2 as formas mais evocadas foram “Governança”, “Comitê de Governança”, “Gestão de Riscos”, “Política de gestão de Riscos”, “Elaboração”, “Aprovação”, “Instituir”, “Avaliação”.

Conforme instrução normativa conjunta MP/CGU n° 01/2016 a governança é uma combinação de processos e estrutura implantada pela alta administração, para dirigir, informar, administrar e monitorar as atividades da organização. (BRASIL, 2016). A governança é um termo abrangente no qual a gestão de riscos está inserida. Conforme TCU, a gestão de riscos é parte do processo geral de governança da instituição. (TCU, 2018).

A instituição deverá instituir comitê de governança, riscos e controles que ficará responsável pela implementação da gestão de riscos. (BRASIL, 2016)

Nos excertos abaixo podemos verificar essa relação:

*[...] é importante destacar os grandes avanços em 2020 na implantação da estrutura de **gerenciamento\_de\_riscos** da ufc articulada com as demais ações de **governança** da universidade em nível de estratégia liderança e controle. (Relato Integrado 3, Universidade Federal do Ceara, 2020, **grifo nosso**)*

*[...] além deste importante documento são aguardadas as aprovações da política\_de\_riscos e do **plano\_de\_gestão\_de\_riscos** da instituição para o ano de 2021 estas ações além de outras têm por finalidade demonstrar o comprometimento da instituição para com a **governança**. (Relato Integrado 4, Universidade Federal do Maranhão, 2020, **grifo nosso**)*

*[...] a estrutura\_organizacional da ufba permite o desenvolvimento de processos específicos que contribuem para a boa **governança** por meio*

*do direcionamento estratégico envolvimento dos atores da comunidade **gestão\_de\_riscos** supervisão e avaliação\_da\_gestão promoção da transparência e a devida prestação\_de\_contas.* (Relato Integrado 2, Universidade Federal da Bahia, 2020, **grifo nosso**)

*[...] além disso a comissão\_de\_conformidade que é a unidade de assessoramento do **comitê\_de\_governança** controle\_interno e gestão\_de\_riscos ao longo de 2020 elaborou o programa e plano\_de\_integridade da ufpb para o biênio 2020\_2022.* (Relato Integrado 5, Universidade Federal da Paraíba, 2020, **grifo nosso**)

*[...] para o ano de 2021 se tem o desafio de revisar o plano\_de\_gestão\_de\_risco da ufpi com o **comitê\_de\_governança** e instituir mecanismos de monitoramento mais ágeis e práticos para os riscos\_institucionais da ufpi além de buscar uma visão mais holística.* (Relato Integrado 7, Universidade Federal do Piauí, 2020, **grifo nosso**)

*[...] cabe ao **comitê\_de\_governança** controle\_interno e gestão\_de\_riscos responsabilidade de assegurar o processo de gestão\_de\_riscos da ufpb [...]* (Relato Integrado 5, Universidade Federal da Paraíba, 2020, **grifo nosso**)

Apesar da gestão de riscos ser um tema objeto de diploma normativo que traz a obrigatoriedade de implantação das políticas de gestão de riscos desde 2016 com a IN conjunta MP/CGU nº 01/2016 para os órgãos e entidades da administração pública, estando inseridas aí as universidades federais, objetos deste estudo podemos observar que ainda é incipiente esse processo uma vez que as formas “Elaboração” e “Aprovação” que emergiram com mais força na classe indicam que o processo anda a passos lentos. Mesmo as que já possuem uma política de gestão de riscos aprovada o fizeram recentemente. Entretanto, o processo de gestão de riscos é um processo complexo e que depende do dispêndio de recursos sejam financeiros, materiais ou humanos, logo, o Decreto Lei 9.203/2017 em seu artigo 17, inciso I prega a implementação e aplicação de forma sistemática e oportuna. (BRASIL, 2017). Vejamos alguns fragmentos, retirados do *corpus textual* com o auxílio do *Iramuteq*:

*[...] **aprovação** do plano\_de\_gestão\_de\_riscos **aprovação** da lista de 12 processos organizacionais prioritários relativos ao plano\_de\_gestão\_de\_riscos realizar campanhas educativas nas áreas de **governança** **gestão\_de\_riscos** e integridade elaboração do plano\_de\_gestão\_de\_riscos com a participação efetiva dos gestores e dos interlocutores de **governança**.* (Relato Integrado 3, Universidade Federal do Ceará, 2020, **grifo nosso**)

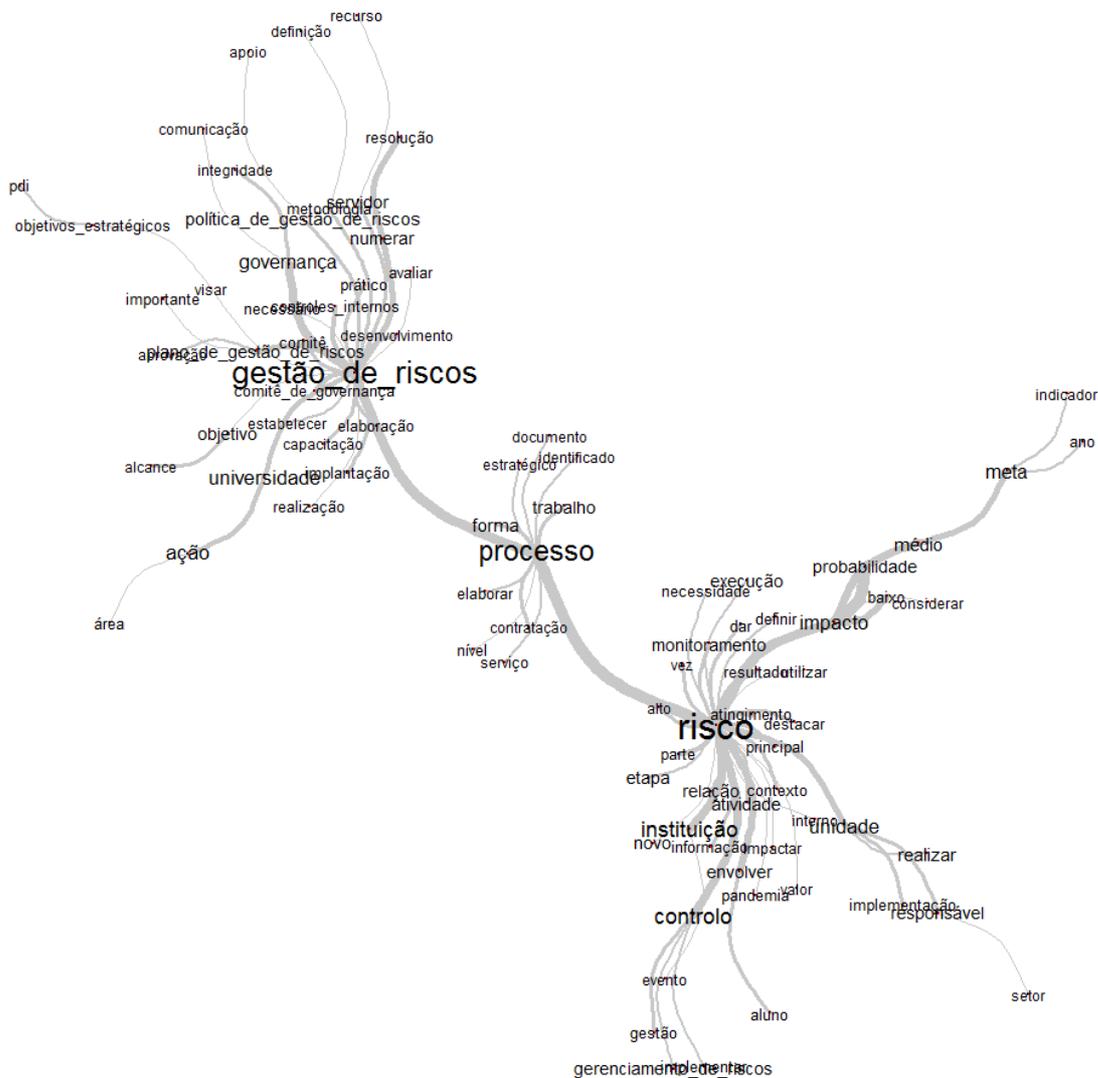
[...]a universidade federal do maranhão criou a comissão de **governança\_risco\_e integridade** ligada ao comitê de **governança\_integridade\_e transparência** cgit para auxiliar na **elaboração** de sua política\_de\_gestão\_de\_riscos atualmente em tramitação para **aprovação** e plano\_de\_gestão\_de\_risco. (Relato Integrado 4, Universidade Federal do Maranhão, 2020, **grifo nosso**)

[...] apesar da **aprovação** da política\_de\_gestão\_de\_riscos da ufpb ter ocorrido em 2020 a instituição já vinha adotando medidas para sistematização de práticas relacionadas à **governança** e gestão\_de\_riscos dos contratos. (Relato Integrado 5, Universidade Federal da Paraíba, 2020, **grifo nosso**)

### 4.2 Análise De Similitude e Nuvem De Palavras

A análise de similitude possibilita identificar as coocorrências entre as palavras, o que possibilita estabelecer uma relação entre elas, auxiliando no processo de identificação da estrutura e do conteúdo de um *corpus textual* (CAMARGO E JUSTO, 2014).

Figura 2 - Análise de Similitude





Na outra extremidade da análise de similitude temos a forma “gestão de riscos” na ramificação principal como resultado do “processo” de implementação. Nas ramificações percebemos a importância atribuída à gestão de riscos pelos atores envolvidos no processo através das formas “Importante”, “Necessário”, “alcance” e também os produtos gerados por esse processo tais como “plano de gestão de riscos”, “política de gestão de riscos”.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir das análises realizadas nos Relatos Integrados das universidades públicas federais da região nordeste do ano de 2020 foi possível observar discursos semelhantes no que diz respeito ao tema gestão de riscos, aos riscos e desafios enfrentados pelas universidades e realizar um diagnóstico do andamento do processo de implementação da gestão de riscos.

Ao se realizar a Classificação Hierárquica Descendente (CHD), o *corpus textual* foi dividido em cinco classes, que são representativas dos discursos presentes nos Relatos Integrados. Foi realizada a análise de similitude para auxiliar na conclusão dos dados obtido na CHD assim com a nuvem de palavras.

Concluiu-se que as Universidades Federais objetos deste estudo externaram preocupação com o contexto vivido em 2020, principalmente pelos novos desafios trazidos pela pandemia, como por exemplo o ensino remoto, o tele trabalho. Entretanto esses são desafios que podem se tornar uma oportunidade para as universidades desenvolverem seu *parque* tecnológico aumentando, exponencialmente, as tecnologias no processo de aprendizagem e ensino, por exemplo.

Ao mesmo tempo que estão preocupadas com os desafios, as universidades estão atentas aos eventos que possam impactar seus objetivos fazendo, corretamente, a análise e mensuração desses riscos, conforme preconiza a instrução normativa conjunta MP/CGU nº 01/2016.

Contudo, o processo de gestão de riscos ainda é incipiente nas universidades objetos deste estudo, uma vez que, apenas 66,6 % delas possuem política de gestão de riscos aprovada e divulgada no Relato Integrado mesmo quatro anos após a divulgação do diploma normativo que determina a implementação da gestão de riscos pelos órgãos da administração pública. A gestão de riscos é de salutar importância para a sobrevivência e perenidade das instituições, ainda mais para as universidades públicas que são polos de geração e disseminação do conhecimento contribuindo, em uma visão micro, para a evolução das comunidades ao seu

redor e da sociedade, em uma visão macro. Logo, gerenciar riscos não importa somente as universidades públicas em sí, mas também a sociedade como um todo, cabendo a cada cidadão a atribuição de estar vigilante e atento a como e se esse processo está se realizando.

Não custa lembrar que, apesar da obrigatoriedade de implementação da gestão de riscos em até 12 meses imposta pela instrução normativa MP/CGU nº 01/2016, o processo é complexo e depende do dispêndio de vários recursos, tanto financeiros como humanos e intelectuais o que deve ser levado em consideração.

A representação por classes permitiu que classificações e padrões não visíveis nos Relatos Integrados de forma individual fossem revelados. Essas classificações e padrões permitem verificar de forma abrangente o quê e como as Universidades Brasileiras da região Nordeste fazem para realizar a gestão dos seus riscos, e quais ainda precisam evoluir nesse processo, tomando como modelo as demais que já estão mais adiantadas, daí se explica a importância desta pesquisa.

Pode-se apontar como limitações deste estudo o fato de que a pesquisa se concentrou apenas em universidades da esfera federal, pois, por enquanto, são as únicas obrigadas a divulgar o Relato Integrado. Adicionalmente, o fato de o estudo ter se concentrado em uma universidade por estado, limitou o alcance da pesquisa. Sendo assim, sugere-se que o estudo seja realizado nas demais faculdades federais da região nordeste, e, nas demais faculdades federais do Brasil para verificar qual o status atual do processo de implementação da gestão de riscos. Ou, como sugestão adicional, pode-se fazer uma comparação por região verificando quais universidades estão mais adiantadas no processo de gestão de riscos e quais contribuições podem vir delas.

Ademais considerou-se satisfatório o uso do Relato Integrado nesta pesquisa, uma vez que seu elemento de conteúdo referente aos “riscos e oportunidades” assim como outras menções aos riscos e processos presentes em outras partes do documento foram suficientes para se chegar às conclusões aqui elencadas.

## REFERÊNCIAS

ABREU, Ana Cristina Silva et al. **Governança corporativa na estrutura conceitual do Relato Integrado**: divulgações das empresas brasileiras participantes do projeto piloto. *Revista de Gestão, Finanças e Contabilidade*, v. 6, n. 2, p. 31-49, 2016.

ALBUQUERQUE *et al.* **INFLUÊNCIA DA DIVULGAÇÃO DO RELATO INTEGRADO NOS INDICADORES ECONÔMICO-FINANCEIROS: UMA ANÁLISE COMPARATIVA DO DESEMPENHO DE EMPRESAS PARTICIPANTES E NÃO PARTICIPANTES DO PROJETO PILOTO DO IIRC NO BRASIL**. Edição Especial - *Revista de Contabilidade da UFBA, Salvador-Bahia* V. 11, N. 3, Pág. 189-211, set-dez 2017.

ALMEIDA, N. França de. *A importância da gestão integrada na Administração Pública*, 2017.

APPOLINÁRIO, Fábio. **Metodologia da ciência**: Filosofia e prática da pesquisa. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.

ARAÚJO, A. A. de. *Gestão de riscos no setor público: percepção do gerenciamento de riscos nas universidades federais*, 2019.

ARAÚJO, A., & GOMES, A. M. **gestão de riscos no setor público**: percepção do gerenciamento de riscos nas universidades federais. *Revista Contabilidade e Finanças*, 32(86), 241–254. <https://doi.org/10.1590/1808-057X202112300>, 2021.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **ABNT NBR ISO 31000**: Gestão de Riscos – Princípios e Diretrizes. Rio de Janeiro: ABNT, 2009.

AVILA, Marta Dulcelia Gurgel. **GESTÃO DE RISCOS NO SETOR PÚBLICO** Controle estratégico para um processo decisório eficiente. *Revista Controle - Doutrina e Artigos* 12(2):179-198. DOI:10.32586/rcda.v12i2.110, 2016.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Ed 70. Lisboa. Livraria Martins fontes, 1977.

BATISTA Vieira, J., Tavares, R. & Barreto, S. *Gestão COLEÇÃO Governança, gestão de riscos e integridade*, Brasília: Enap, 2019.

BOMFIM, I. de S.; RODRIGUES, R. Nonato; MIRANDA, Luiz Carlos; & SANTOS, Wesley Paulo Dos. **O Relato Integrado: Uma Análise Sobre A Presença De Elementos Dos Capitais Não Financeiros Nos Relatórios Das Universidades Brasileiras E Portuguesas**.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, 1988.

Disponível em:

[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Constituicao/ConstituicaoCompilado.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/ConstituicaoCompilado.htm).

Acesso em: 31 outubro 2020.

BRASIL. **INSTRUÇÃO NORMATIVA CONJUNTA Nº 1, DE 10 DE MAIO DE 2016.**, Brasília, 2016.

BRASIL. *Decreto Lei 9.203/2017*. [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2017/decreto/d9203.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/decreto/d9203.htm), 2017.

BUSCO, Cristiano., FRIGO, M. L., & QUATRONE Angelo Riccaboni, P. *Associação de Executivos de Finanças, Administração e Contabilidade 1 Revista Strategic Finance- Agosto de 2013-do Institute of Management Accountants MATÉRIA DE CAPA Revista STRATEGIC FINANCE do IMA-Institute of Management Accountants agosto de 2013 Redefinição da Responsabilidade Corporativa de Prestar Contas por meio de Relatórios Integrados: O que acontece quando ocorre o encontro entre valores e a criação de valor?*, Institute of management Accountants, 2013.

CAMARGO, Brígido Vizeu; JUSTO, Ana Maria. *MANUAL SOFTWARE IRAMUTEQ*. Universidade federal de Santa Catarina, Brasil, 2013. E-book disponível em: <http://www.Iramuteq.org/documentation/fichiers/tutoriel-en-portugais>. Acesso em 25 mar. 2022.

CAVALCANTI, Lourdes Maria Rodrigues; GUERRA, Maria Das Graças Goncalves Vieira. **Os desafios da universidade pública pós-pandemia da COVID-19: O caso Brasileiro**. Rio de Janeiro, Jan-mar 2022. <https://doi.org/10.1590/S0104-40362021002903113>. Acesso em 20 jun. 2022.

CFC aprova norma sobre Relato Integrado: CTG 09. CFC, 2020. Disponível em: <https://cfc.org.br/noticias/cfc-aprova-norma-sobre-Relato-Integrado-ctg-09/>. Acesso em: 19/11/2020.

COSO, Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. *COSO Gerenciamento de Riscos Corporativos-Estrutura Integrada*. [www.cpa2biz.com](http://www.cpa2biz.com), 2007.

CZESNAT, A.O ; MACHADO, D.D.P.N. **Legitimação na Evidenciação de Informações socioambientais entre as empresas de telecomunicações listadas na Bovespa**. Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos. V 9. N 3. julho/setembro 2012

DALFOVO, M.S; Lana, R.A; e Silveira, A. **Métodos quantitativos e qualitativos: um regaste teórico**. *Revista interdisciplinar científica aplicada*.2(4), 1-13, 2008.

GARCIA, A.S; CIASCA, D.N.; MARÇAL, A.S.V. *Como o Relato Integrado vem sendo disseminado no contexto das organizações privadas e públicas*. 2019. 14f. Dissertação de mestrado – USP, são Paulo, 2019.

GIL, C. A. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6 ed. São Paulo. Editora Atlas, 2008

IDENTIFICAR como as Universidades Federais localizadas no Estado do Pará atendem a estrutura conceitual proposta pelo IIRC na elaboração de seus Relatos Integrados (RI), p. 8, 2019.

IIRC – INTERNATIONAL INTEGRATED REPORTING COUNCIL. *Structure of the IIRC*. Recuperado em 31 de outubro de 2020. De <http://www.theiirc.org/the-iic/structure-of-the-iirci/>>. Acesso em 31.10.2020<sup>a</sup>

KASSAI, Jose Roberto; CARVALHO, Nelson. **Relato Integrado a nova revolução contábil**. Universidade de São Paulo – FEA USP, vol 1, 2014.

KUSSABA, Cristiane Tiemi. *Análise do Elementos de conteúdo do Relato Integrado: Itau Unibanco e natura – 2013 e 2014*. 2015. 148f. Dissertação de pós graduação – São Paulo, 2015.

LIMA, Cintia Zaira Messias De. *Relato Integrado no setor público brasileiro: aplicabilidade e adaptações*. 2019. 69f. tese de pós graduação – Instituto serzedello corrêa, Brasília, 2019.

MANTOVANI, F. R.; JAEL, A.; LEE, A.; BEZERRA, I.; SANTOS, R. B. **Relato Integrado**: Uma análise da evidenciação dos capitais de uma empresa brasileira de grande porte. Revista Eletrônica do departamento de ciências contábeis & departamento de atuária e métodos quantitativos da FEA. Redeca, v. 4, n 1, pg 30-45, 2017.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MARCHAND, P., & RATINAUD, P. **L’analyse de similitude appliquée aux corpus textuels**: les primaires socialistes pour l’élection présidentielle française (septembre-octobre 2011). Actes Des 11eme Journées Internationales d’Analyse Statistique Des Données Textuelles. JADT, 2012, 687–699.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de marketing**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

MINUTA DE NORMA SOBRE RELATO INTEGRADO ESTÁ EM AUDIÊNCIA CONJUNTA DO CFC, CVM e CPC CRCMA. Conselho Regional de Contabilidade. **CRCMA**, 2020. Disponível em: <http://crcma.org.br/minuta-de-norma-sobre-Relato-Integrado>. Acesso em: 19/11/2020

MURRAY, S.; GRANTHAM, K.; DAMLE, S. **Development of a generic risk matrix to manage project risks**. Journal of Industrial and Systems Engineering, v. 5, n. 1, p. 35-51, 2011. Disponível em: <[http://www.jise.ir/article\\_4040.html](http://www.jise.ir/article_4040.html)>

NIEMANN, L., & HOPPE, T. **Sustainability reporting by local governments**: a magic tool? Lessons on use and usefulness from European pioneers. Public management review, 20(1), 201-223. doi: 10.1080/14719037.2017.1293149, 2018.

PEREIRA, Antonio Gualberto; BRUNI, Adriano Leal; FILHO, Jose Maria Dias. **Legitimidade Corporativa em Empresas Pertencentes a Indústrias Ambientalmente Sensíveis**: um Estudo Empírico com Empresas que negociam ações na Bovespa. Sociedade, Contabilidade e Gestão, Rio de Janeiro, v. 5, n. 2, jul/dez 2010.

REIS, Alexandre Roberto. **A Gestão de Riscos como Ferramenta de Assessoramento ao Processo Decisório na Polícia Federal**. Brasília. v. 11, n. 2, p. 195-236, mai/ago 2020.

SALVIATI, M. E. (2017). *Manual do Aplicativo Iramuteq*. versão 0.7 Alpha 2 e R Versão 3.2.3. Planaltina, 2017.

SANTOS, Luiz Carlos dos. **PESQUISA CIENTÍFICA: universo/população, amostra e critério amostral**. Disponível em: [https://www.lcsantos.pro.br/wp-content/uploads/2021/03/195\\_PESQUISA\\_CIENTIFICA.pdf](https://www.lcsantos.pro.br/wp-content/uploads/2021/03/195_PESQUISA_CIENTIFICA.pdf). Acesso em: 02/03/2022.

SOUSA, M. R. B. D. de. (2018). *gestão de riscos nas universidades federais brasileiras*.

SOUZA, K. R. DE. **Gestão de Riscos na administração Pública**, 2019. E-book disponível em: <https://3rcapacita.com.br/uploads/material.php?pdf=2019/11/aula-demonstrativa-bases-conceituais.pdf>. Acesso em: 15/02/2022.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO (TCU). **Referencial Básico de gestão de riscos**. Secretaria Geral do Controle Externo (Segecex), 2018.

TRIVIÑOS, Augusto N.S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**. A pesquisa qualitativa em educação. São Paulo, Atlas, 1987.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. **Relatório de Gestão - Guia para elaboração na forma de Relatório Integrado –TCU 2019**. 2º Edição, Brasília, 2019.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO, 2020. **Relatório De Gestão 2020**. *guia para elaboração na forma de Relato Integrado*. 3º Edição, Brasília, 2020.

VICENTE, C. C. **A prática de Relato Integrado estudo de caso : GALP ENERGIA Relatório de Dissertação do Mestrado em A prática de Relato Integrado - Estudo de Caso : Galp Energia**. Instituto Politécnico de Setúbal, 2020.

VIEIRA, Batista James; BARRETO, Rodrigo Tavares de Souza. **GOVERNANÇA, GESTÃO DE RISCOS E INTEGRIDADE**. Brasília, 2019.

WILDAVSKY, Aaron. “**No risk is the highest risk of all**”, American Scientist, Vol 67, 1979.

ZARO, Elise Soerger. **Análise comparativa de Relatos Integrados das empresas brasileiras à luz da estrutura conceitual**. 2015. 179f. Dissertação de pós graduação – Florianópolis, 2015.