



CONEPA
CONGRESSO NACIONAL DE ESTUDANTES
E PROFISSIONAIS DE ADMINISTRAÇÃO

14ª Edição 2025 | 23, 24 e 25 de outubro
Salvador, Bahia (Região Nordeste)

ABORDAGEM DA GESTÃO DE RISCOS EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR NO BRASIL – MAPEAMENTO DE RISCOS GENÉRICOS OU RISCOS EDUCACIONAIS ESPECÍFICOS?

Darílio Pires de Oliveira
Mestrando em Administração
Universidade Federal da Paraíba
dariliopires@gmail.com

Fernanda Sanches dos Santos
Mestranda em Administração
Universidade Federal da Paraíba
sanchesfsa@gmail.com

João Cláudio Santos Malhado Silva
Mestrando em Administração
Universidade Federal da Paraíba
joaoclaudio_sms@hotmail.com

Patrícia Santos Costa
Mestranda em Administração
Universidade Federal da Paraíba
paticosta333@gmail.com

Resumo

Este artigo analisa se a literatura acadêmica sobre gestão de riscos em Instituições de Ensino Superior (IES) públicas no Brasil aborda riscos genéricos da administração ou riscos específicos da área educacional. Por meio de uma revisão integrativa de 18 artigos (2020-2025), a pesquisa identificou os modelos e os tipos de risco mapeados na produção científica. Os resultados revelam que a maioria dos estudos (55,55%) foca em riscos genéricos, como gestão de contratos, processos administrativos e pessoal, enquanto uma minoria (22,22%) aborda riscos específicos que afetam a missão das IES, como evasão discente e qualidade de cursos. Constatou-se também a predominância dos frameworks genéricos COSO e ISO 31000. Conclui-se que a literatura prioriza a conformidade administrativa em detrimento dos riscos estratégicos ligados às atividades-fim. O artigo aponta a necessidade de futuras pesquisas se aprofundarem na gestão de riscos educacionais específicos, a fim de fortalecer a governança e o planejamento estratégico das IES.

Palavras-chave: Gestão de riscos. Instituição de ensino superior. Brasil

Abstract

This article analyzes whether the academic literature on risk management in public Higher Education Institutions (HEIs) in Brazil addresses generic risks of public administration or specific risks of the educational area. Through an integrative review of 18 articles (2020-2025), the research identified the models and types of risk mapped in scientific production. The results show that most studies (55.55%) focus on generic risks, such as outsourced contract management, administrative processes, and personnel, while a minority (22.22%) addresses specific risks that affect the mission of HEIs, such as student evasion and course quality. It was also noted the predominance of the generic frameworks COSO and ISO 31000. It is concluded that the literature prioritizes administrative compliance over the strategic risks linked to the core activities. The article points out the need for future research to delve into the management of specific educational risks in order to strengthen the governance and strategic planning of HEIs.

Keywords: Risk management. Higher education institution. Brazil.

1. INTRODUÇÃO

As novas percepções gerenciais no serviço público, advindas com o modelo de atuação estatal da Nova Governança Pública (New Public Governance - NPG), onde se ressignifica a forma de relacionamento entre o setor público e a sociedade, primando-se cada vez mais por uma prestação de serviços mais eficiente, têm demandado uma atenção maior para conceitos como governança, transparência e accountability. Aliado a isso o surgimento de marcos como a Instrução Normativa Conjunta MPDG/CGU nº 1/2016 e o Decreto nº 9.203/2017, fez com que a governança e a gestão de risco passassem a integrar de forma obrigatória as práticas de governança do Poder Executivo Federal, devendo estar articulada aos processos de planejamento estratégico, controles internos e mecanismos de avaliação institucional (BRASIL, 2016; BRASIL, 2017).

Inseridas no contexto, as Instituições de Ensino Superior (IES) são dotadas de contornos particulares, dada a natureza autárquica, a estrutura multicampi e a multiplicidade de suas finalidades — ensino, pesquisa e extensão — que ampliam a complexidade da gestão e da identificação dos riscos inerentes a suas atividades (BRASIL, 2008). Nem por isso, no entanto, podem prescindir de voltarem sua atenção para a adoção de práticas mais robustas de governança e, consequentemente, de gerenciamento de riscos a fim de otimizar os resultados entregues à sociedade.

A literatura brasileira tem avançado na compreensão da gestão de riscos no setor público, especialmente em estudos de caso sobre universidades e institutos federais. Pesquisas como as de Araújo e Callado (2022) e Oliveira, Silva Júnior e Souza (2024) evidenciam o papel da gestão de riscos como instrumento de controle e de suporte à governança, destacando avanços e desafios, tais como a ausência de cultura organizacional voltada à gestão de riscos, o baixo engajamento da alta administração e a carência de sistemas informatizados para monitoramento de riscos. Todavia, importa saber se a maioria dessas investigações aborda riscos de natureza genérica, como os de caráter financeiro, operacional, de imagem, de conformidade ou de integridade aplicáveis a qualquer organização pública ou se se debruçam sobre riscos finalísticos.

A despeito disso, a discussão sobre os riscos educacionais específicos que impactam diretamente a missão institucional das IES, como a evasão discente, a relação candidato-vaga negativa, a não aprovação de projetos de pesquisa e extensão em editais nacionais, a descontinuidade de programas de assistência estudantil, o impacto de restrições orçamentárias na qualidade do ensino, pesquisa e extensão e a obsolescência de infraestrutura laboratorial ainda são incipientes. Esses riscos são ameaças diretas à missão institucional e podem não ser adequadamente contemplados por uma abordagem focada estritamente na conformidade e nos processos administrativos, haja vista estarem intrinsecamente ligados às atividades-fim das instituições e requerem uma abordagem diferenciada, capaz de integrar elementos pedagógicos, estratégicos e gerenciais sob uma perspectiva sistêmica de gestão de riscos.

Dessa forma, tem-se a pergunta de pesquisa que orienta este artigo: Como os estudos tratam a tipologia dos riscos (genéricos/comuns à administração pública, ou educacionais específicos) nas IES do Brasil?

1.1 Objetivos

Diante desse cenário, este artigo tem como **objetivo geral** analisar como os estudos tratam a tipologia dos riscos nas IES do Brasil. Para alcançar este propósito, foram definidos os seguintes **objetivos específicos**:

- a) Identificar, por meio de levantamento bibliográfico, os principais modelos de gestão de riscos aplicados ou propostos para IES no Brasil.
- b) Classificar os riscos encontrados em duas categorias: genéricos e específicos;
- c) Discutir as implicações da predominância de uma ou outra abordagem para a efetividade da gestão de riscos no contexto das IES públicas;
- d) Identificar as lacunas e oportunidades de pesquisa baseados na gestão de riscos próprios no contexto específico das IES brasileiras

1.2 Justificativa

O presente estudo se constitui num relevante trabalho que busca potencializar o debate para além da mera formalidade da implementação de sistemas de gestão de riscos, frequentemente adotados para atender a exigências de órgãos de controle. Ponto crucial na relevância deste artigo reside na existência de uma lacuna na literatura sobre a articulação prática e a complexidade inerente à aplicação desses frameworks no contexto educacional brasileiro, especialmente universidades e institutos federais, que possuem desafios próprios e singulares.

Nesse sentido, compreender se os riscos tratados na literatura refletem as especificidades do ambiente educacional e não apenas preocupações administrativas é fundamental para o aprimoramento das políticas de governança no ensino superior e para o fortalecimento da capacidade institucional de gestão estratégica. Ao investigar se o foco atual está em riscos administrativos ou nos riscos específicos, esta pesquisa contribui para que gestores e órgãos reguladores possam refletir sobre a efetividade da gestão de riscos como ferramenta estratégica que de fato gera e protege o valor público entregue à sociedade.

Como hipótese levantada, tem-se que a produção científica nacional sobre o tema ainda privilegia uma abordagem genérica e normativa da gestão de riscos, centrada na conformidade e na eficiência administrativa, em detrimento de uma perspectiva voltada aos riscos educacionais estratégicos — cuja gestão poderia contribuir de modo mais efetivo para o cumprimento da missão institucional das IES.

Este artigo está disposto em mais quatro seções. Na próxima seção é apresentado o referencial teórico. A Seção 3 exhibe a metodologia da pesquisa. Na quarta seção são discutidos os resultados encontrados. E por fim, na Seção 5, são traçadas as considerações finais, incluindo limitações desta pesquisa e oportunidades para trabalhos futuros.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Este referencial teórico está estruturado em três seções. A primeira aborda a Governança Pública como o pilar que sustenta a necessidade da gestão de riscos no setor público. A segunda detalha os conceitos fundamentais e os principais modelos de referência (frameworks) que orientam a prática da gestão de riscos. Por fim, a terceira contextualiza a aplicação da gestão de riscos especificamente no cenário das IES no Brasil, destacando os desafios e as categorias de risco já identificadas na literatura.

2.1 Governança Pública e Gestão de Riscos

A governança no setor público pode ser entendida como um conjunto de mecanismos de liderança, estratégia e controle que visam avaliar, direcionar e monitorar a gestão para assegurar a condução eficaz de políticas públicas e a prestação de serviços de interesse da sociedade. Essa abordagem busca fortalecer a confiança da sociedade nas instituições, aprimorar a coordenação de iniciativas e estabelecer padrões mínimos de gestão (BERTOTTI, 2020).

No Brasil, a temática foi formalizada por normativos como a IN Conjunta 01/2016, que dispôs sobre controles internos, gestão de riscos e governança no âmbito do Poder Executivo Federal e o Decreto nº 9.203/2017, que estabeleceu a política de governança para a administração pública federal. Nesse contexto emerge a gestão de riscos que, ao ser integrada ao planejamento estratégico, atua como um dispositivo que viabiliza o alcance dos objetivos organizacionais em ambientes de incerteza.

A gestão de riscos é reconhecida como um dos pilares fundamentais da governança pública, ao lado da liderança e da estratégia (TCU, 2014). Na perspectiva da Teoria da Agência (JENSEN; MECKLING, 1976), os mecanismos de governança visam mitigar conflitos de interesse entre o “principal” (sociedade ou gestor superior) e o “agente” (gestores públicos), promovendo maior transparência, controle e responsabilidade. Dessa maneira, pode-se reconhecer a gestão de riscos como uma ferramenta de alinhamento de interesses e de redução da assimetria informacional.

2.2. Conceitos e fundamentos da gestão de riscos

Segundo a ISO 31000:2018, a gestão de riscos é um processo estruturado e sistemático de identificar, analisar, avaliar, tratar e monitorar eventos que possam impactar os objetivos organizacionais. O COSO ERM (2017) amplia essa definição ao considerar a gestão de riscos como parte integrante da estratégia e da governança, permitindo às organizações equilibrarem riscos e oportunidades para a criação e preservação de valor.

Diferentemente das organizações privadas, em que o valor está associado ao lucro, nas entidades públicas o valor é medido pelo impacto social e pela entrega de serviços de qualidade (ARAÚJO; CALLADO e BONFIM, 2025). Assim, riscos estratégicos, operacionais, de conformidade e de reputação assumem dimensões distintas, pois afetam a credibilidade institucional e a efetividade das políticas públicas.

2.2.1 Modelos Internacionais (Frameworks)

A implementação da gestão de riscos nas instituições públicas brasileiras tem sido fortemente influenciada por modelos internacionais que se tornaram referência de melhores práticas. Entre os principais, destacam-se:

- **COSO ERM (Enterprise Risk Management):** Desenvolvido pelo *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*, este modelo propõe uma estrutura conceitual que integra o gerenciamento de riscos à estratégia e ao desempenho organizacional. Seus componentes abrangem desde a governança e cultura organizacional até a definição de estratégias, performance, análise, revisão, informação e comunicação. Visa auxiliar os gestores a aprimorar o gerenciamento de riscos na busca pelos objetivos, proporcionando maior alinhamento às expectativas de governança e accountability.
- **Norma ISO 31000:2018:** Apresenta uma abordagem com princípios e diretrizes genéricos, aplicáveis a qualquer tipo de organização. A norma estabelece que a gestão de riscos deve ser um processo integrado, estruturado, personalizado, inclusivo e dinâmico, contribuindo para a criação e proteção de valor. Sua estrutura é fundamentada em três pilares: princípios, estrutura e processo.

A adoção desses frameworks "genéricos" pela administração pública federal, embora não garanta o sucesso da implementação, fornece a base conceitual para a construção de políticas e metodologias internas.

2.2.2. A gestão de riscos no contexto da Administração Pública

A preocupação com a gestão de riscos nas organizações públicas tem crescido à medida que o Estado busca aprimorar suas práticas de governança e accountability. Com o advento da Nova Governança Pública (New Public Governance – NPG), a gestão de riscos passou a ser compreendida como um mecanismo de suporte à criação de valor público, contribuindo para o equilíbrio entre desempenho e conformidade (ARAÚJO; CALLADO, 2022).

A adoção desses referenciais, entretanto, não garante automaticamente a efetividade da gestão de riscos nas instituições públicas. A simples incorporação de modelos internacionais desconsidera a complexidade do contexto institucional e cultural brasileiro, marcado por estruturas burocráticas, fragmentação de processos e resistência a mudanças. Oliveira, Silva Júnior e Souza (2024) corroboram essa constatação ao demonstrar que, embora os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia (IFs) possuam normativos de gestão de riscos, enfrentam dificuldades para institucionalizar práticas efetivas, sobretudo por carência de capacitação, de cultura organizacional e de apoio da alta gestão.

2.3. A gestão de riscos nas Instituições de Ensino Superior (IES)

As IES apresentam um ambiente de risco singular, dada sua estrutura multicampi, autonomia administrativa e missão institucional voltada à produção e difusão do

conhecimento. Os riscos que afetam essas instituições não se restringem aos de natureza administrativa ou financeira, mas incluem eventuais riscos educacionais específicos, como evasão estudantil, queda na qualidade de cursos, baixa inserção de egressos no mercado de trabalho e não captação de recursos em editais de pesquisa e extensão. A provável falta de olhar para esses eventuais riscos educacionais reforça a necessidade de desenvolver modelos de gestão de riscos adaptados ao contexto educacional, capazes de contemplar tanto os riscos administrativos quanto os acadêmicos, fortalecendo a governança e a sustentabilidade institucional.

2.3.1 Desafios e Barreiras nas IES

Estudos realizados em Institutos Federais e Universidades Federais identificaram barreiras específicas para a implantação da gestão de riscos nessas instituições, tais como: **Falta de Cultura Organizacional sobre riscos; baixo comprometimento da alta gestão; falta de capacitação dos servidores e de recursos e complexidade estrutural, por fatores como a natureza multicampi e a gestão descentralizada**, características de muitos Institutos Federais.

3. METODOLOGIA

O presente trabalho adota a revisão integrativa da literatura como método de pesquisa. Essa abordagem permite sintetizar o conhecimento existente sobre o tema, abrangendo metodologias diversas, experimentais e não experimentais, o que aprofunda a compreensão do fenômeno e evidencia lacunas e oportunidades para estudos futuros (BOTELHO; CUNHA; MACEDO, 2011).

Com base na estrutura proposta por Botelho, Cunha e Macedo (2011), a revisão foi organizada em seis etapas: (i) formulação da questão de pesquisa; (ii) definição dos critérios de inclusão e exclusão; (iii) identificação dos estudos pré-selecionados e selecionados; (iv) categorização dos estudos; (v) avaliação dos trabalhos incluídos; e (vi) interpretação dos resultados.

Para as buscas, adotou-se as bases de dados Portal de Periódicos da Capes e Web of Science. A busca iniciou-se no Portal de Periódicos da Capes e, em seguida, estendeu-se à segunda base de dados. A escolha foi norteada pela abrangência dos acervos e complementaridade das bases de dados, sendo uma nacional e outra internacional.

Definidas as bases, o protocolo de pesquisa seguiu a proposta metodológica de Schiavon (2015), que a descreve como uma etapa essencial no desenvolvimento de revisões integrativas, pois orienta o delineamento e a condução sistemática do estudo. Conforme a autora, a estratégia de busca emprega operadores booleanos amplamente utilizados em pesquisas científicas (AND, OR e NOT), os quais permitem refinar e combinar termos, ampliando a precisão e a abrangência dos resultados.

Considerando que as buscas foram realizadas em base nacional e internacional, empregaram-se descritores em inglês e português, a fim de garantir maior cobertura e precisão na recuperação dos estudos relevantes.

No Portal de Periódicos da Capes aplicou-se a combinação: ("gestão de riscos" OR "gerenciamento de riscos") AND ("universidade" OR "instituição de ensino superior")

OR "IES") AND ("Brasil"). No bases internacional utilizou-se a seguinte string: ("risk management" OR "enterprise risk management" OR "ERM") AND ("university" OR "universities" OR "higher education institution") AND ("Brazil" OR "Brasil").

Tendo em vista os critérios de elegibilidade, para a seleção dos artigos, foram definidos critérios de inclusão com o objetivo de assegurar a pertinência e a consistência do corpus analisado. Incluíram-se estudos teóricos, conceituais e empíricos — quantitativos, qualitativos ou mistos — publicados entre 1º de janeiro de 2020 e 1º de outubro de 2025, em periódicos revisados por pares ou em anais de conferências reconhecidas. Consideraram-se apenas trabalhos voltados ao contexto de instituições de ensino superior (IES) brasileiras, redigidos em inglês ou português. Foram excluídos livros, capítulos, teses, dissertações, editoriais e artigos de opinião, além de estudos que abordassem o tema “risco” de forma tangencial, tratassem de riscos não institucionais ou se concentrassem em outros níveis de ensino ou em IES estrangeiras.

Todas as referências obtidas foram organizadas e gerenciadas com o auxílio do software Zotero, ferramenta utilizada para catalogação e controle das etapas da revisão. O processo de seleção foi estruturado em cinco etapas sequenciais, conduzidas por pelo menos dois pesquisadores. A primeira etapa, de identificação, consistiu na recuperação do conjunto bruto de publicações a partir das buscas realizadas nas bases de dados com os descritores pré-definidos. Em seguida, na etapa de seleção, procedeu-se à remoção das duplicatas e à triagem inicial por título e resumo. Nessa fase, os artigos foram classificados em três categorias: “Sim, com certeza”, para os trabalhos plenamente alinhados ao tema; “Sim, possivelmente”, para aqueles cuja pertinência demandava leitura integral para uma decisão final; e “Não, fora do escopo”, para estudos que foram prontamente descartados por não apresentarem relação direta com o objeto da pesquisa.

Conforme orientam Botelho et al. (2011), quando o título, o resumo e as palavras-chave não fornecem informações suficientes para uma avaliação segura, recomenda-se a leitura completa do artigo. Seguindo essa diretriz, os estudos classificados como “Sim, com certeza” e “Sim, possivelmente” avançaram para as etapas de elegibilidade, nas quais foi realizada a leitura integral e a verificação final dos critérios de inclusão. As decisões sobre a manutenção ou exclusão dos artigos foram tomadas por consenso entre os revisores, assegurando a coerência e a transparência do processo.

Após essa análise, verificou-se que apenas uma parte dos trabalhos atendia integralmente aos critérios definidos, sendo os demais excluídos por estarem fora do escopo temático. As publicações não selecionadas permanecerão registradas no Zotero, de modo a possibilitar consultas futuras e garantir a rastreabilidade do processo. Por fim, na etapa de resultado, o corpus final foi consolidado, abrangendo apenas os estudos efetivamente alinhados aos objetivos da pesquisa.

Cabe ressaltar que, nas situações em que o volume de resultados mostrou-se excessivo — como ocorreu na base Web of Science —, foram aplicados filtros adicionais por área de conhecimento, como Management e Public Administration, e País/Regiões, Brasil, com o intuito de refinar a busca e aumentar a pertinência dos resultados.

Os 18 artigos selecionados foram submetidos a uma análise de conteúdo. Cada estudo foi sistematicamente categorizado segundo duas dimensões centrais: a abordagem do risco (classificada como “genérica”, “específica” ou “não especificada”) e o modelo/framework de gestão de riscos referenciado (e.g., COSO, ISO 31000). Os dados



14ª Edição 2025 | 23, 24 e 25 de outubro
Salvador, Bahia (Região Nordeste)

quantitativos obtidos nessa categorização, como a frequência de cada abordagem e de cada modelo, foram então sintetizados e discutidos narrativamente para responder à pergunta de pesquisa.

Quadro 1 - Protocolo de pesquisa

Tipo de Estudo: Revisão Integrativa	
Tema do Estudo: Gestão de risco em Instituições de Ensino Superior no Brasil	
ETAPA I: Identificação	Publicações identificadas nas bases de dados pelos critérios de busca: Portal de Periódicos da Capes(417), Web of Science (430)
ETAPA II: Seleção	Publicações selecionadas para leitura de títulos, após exclusão de duplicidades: Portal de Periódicos da Capes(348), Web of Science(430)
ETAPAS III e IV: Elegibilidade	Artigos selecionados para leitura dos resumos: Portal de Periódicos da Capes(57), Web of Science(17)
	Artigos selecionados para leitura na íntegra: Portal de Periódicos da Capes (22), Web of Science(2)
ETAPA V: Inclusão	Resultado: CAPES (16), Web of Science(2)

Fonte: Os(as) autores (as)

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

Este capítulo traz os resultados da revisão bibliográfica dos artigos analisados acerca do tema "Mapeamento de riscos nas IES". Inicialmente, o quadro 1 apresenta uma síntese dos estudos contidos na amostra final.

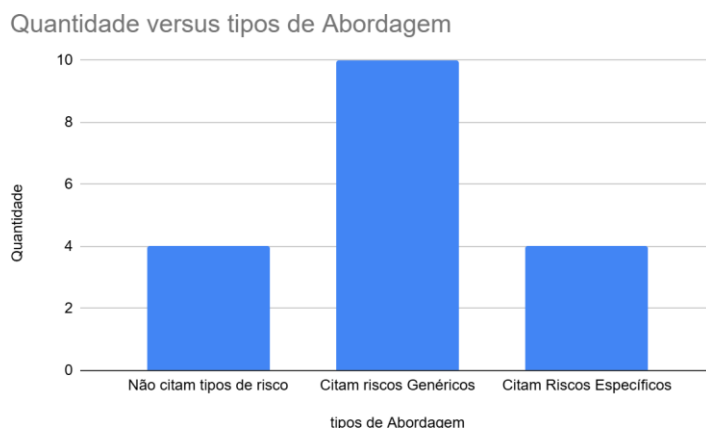
14ª Edição 2025 | 23, 24 e 25 de outubro
Salvador, Bahia (Região Nordeste)

Quadro 2 – Síntese dos artigos selecionados

Autor(es)	Ano	Fonte/ Periódico	Método	Modelo	Abordagem do Risco
Oliveira; Santos; Medeiros Jr.; Gurgel; Silva	2020	Revista GUAL	Estudo de Caso	ISO 31000 / COSO	Genéricos
Medeiros; Trombini; Santos Jr.	2020	Revista Observatório	Estudo de Caso	ISO 31000 / COSO	Específicos
Silva; Almeida	2020	Revista GUAL	Estudo de Caso	COSO II / ISO 31000	Genéricos
Sousa e Silva; Araujo; Campello	2020	RDBCI	Pesquisa-Ação	COSO ERM	Genéricos
Guimaraes; Soares; Gonzaga	2020	RGO	Multicaso Qualitativo	Inespecífico	Genéricos
Furlan; Pacheco	2021	RIAE	Estudo de Caso	COSO ERM / INC 01/2016	Não específica
Araujo; Gomes	2021	RCF - USP	Survey Quantitativo	COSO / ISO 31000	Não específica
Bauer; Cruz; Lunardi; Pinto	2022	Revista GUAL	Qualitativo Entrevistas	COSO / ISO 31000	Não específica
Miranda; Santos; Fonseca Jr.	2022	Research Society and Development	Quantitativo Análise Discriminante	COSO / ISO 31000	Genéricos
Andrade et al.	2023	Revista GeSec	Revisão Sistemática	DMAIC	Específicos
Colombo; Silva; Fonseca; Rodrigues	2023	Revista GeSec	Estudo de Caso	Ferramenta TCU	Genéricos
Barbosa; Moura; Gusmao	2023	RISTI	Design Science Research	COSO / ISO 31000 / PMBOK	Específicos
Lorenzi Jr.; Pilger	2024	Organizações em Contexto	Estudo de Caso	COSO II / MDR	Genéricos
Alves; Klein; Zavarise	2024	RCA	Survey Quantitativo	COSO / ISO 31000	Não específica
Faria; Carraro; Oliveira; Schocair; Amaral	2024	RASI	Entrevistas e Estatística Descritiva	ISO 31000 / COSO / IN 05/2017	Genéricos
Jessica Alves de Oliveira; Edilane Gonzaga	2024	Revista Contribuciones a las Ciencias Sociales	Revisão Bibliográfica	COSO / ISO 31000 / Orange Book	Genéricos
Araujo; Callado	2022	Revista Contabilidade Gestão e Governança	Estudo de Caso	COSO ERM / ISO 31000 2018	Genéricos
Araujo; Callado; Bomfim	2025	Revista Contabilidade Gestão e Governança	Survey Quantitativo	COSO ERM / COSO ICIF / ISO 31000	Específicos

Dos 18 artigos selecionados para a amostra, é categorizá-los em 03 tipos a saber:

Gráfico 01- Abordagem dos artigos sobre tipos de risco



É possível perceber que dos 18 artigos 04 não citam, diretamente, os tipos de risco, o que equivale a 22,22% dos trabalhos. A grande maioria dos estudos, 10 deles ou (55,55%) abordam os riscos em IES de uma forma genérica. E apenas 04 deles, 22,22%, falam, ainda que superficialmente, sobre riscos específicos às IES, como evasão, baixa procura de matrícula por potenciais estudantes, falta de cultura de inovação, dentre outros.

Isso equivale a dizer que 77,77 % dos trabalhos selecionados que tratam de riscos e sua gestão nas IES, não tratam dos riscos inerentes às suas atividades fins, que, quase sempre, determinam sua missão institucional e, como corolário, seus objetivos estratégicos.

Dos 04 artigos que não citam diretamente os tipos de risco, um é do ano de 2021 e se constitui num estudo de caso que foca nos desafios de implementação do modelo COSO ERM, adotado por determinação da INC CGU/MP n. 01/2016 para Órgãos Federais. Outro estudo, também de 2021, foca nos desafios para adoção de um sistema de gerenciamento de riscos nas universidades. Em 2022, um estudo realizado em 06 IFES do Rio Grande do Sul buscou não capturar os riscos da IES, mas identificou os aspectos relacionados à adesão da Gestão de Risco. Por fim, um artigo de 2024 focou em analisar como os fatores internos influenciam a gestão de riscos.

A maioria dos trabalhos, 10 ao todo (55,55%), aborda a gestão de riscos nas IES de forma genérica, tratando-as como uma organização pública qualquer e focando em áreas comuns a toda a administração. Um tema recorrente é a gestão de riscos em contratos terceirizados. Um estudo de 2022 analisou 04 IFES para propor um modelo de classificação de risco para esses contratos. Na mesma linha, 02 trabalhos de 2024 também se debruçaram sobre os riscos em contratos de mão de obra terceirizada, um propondo um modelo de registro e o outro, uma ferramenta de gestão. Adicionalmente, uma pesquisa de 2023 investigou como os mecanismos de controle de risco da administração pública impactam as empresas contratadas.

Outro conjunto de artigos foca na aplicação de metodologias e frameworks de gestão. Um exemplo é um trabalho de 2020 que propôs um framework detalhado (PROGERIS), validado em uma IFES. No mesmo ano, outro estudo aplicou o método

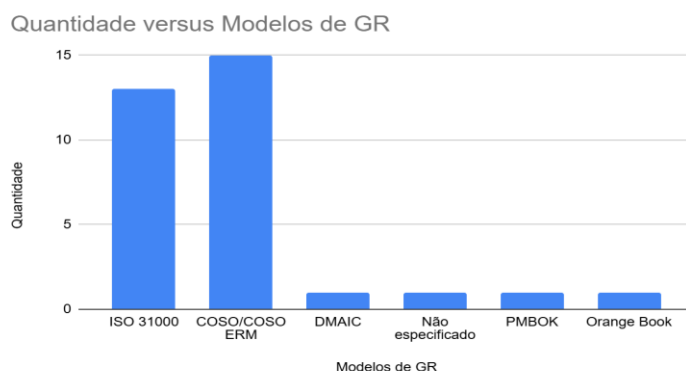
COSO para mapear os riscos de uma unidade administrativa (Protocolo e Arquivo), demonstrando a aplicação de um modelo geral a uma atividade-meio. Já um estudo de 2022 analisou como as práticas de gestão de risco de uma universidade se alinhavam às recomendações de modelos internacionais como o COSO e a ISO 31000.

Alguns estudos, embora tratando de riscos genéricos, focaram em temas de grande impacto para as IES, como uma análise de 2020 sobre os riscos na área de pessoal da Universidade de Brasília diante de restrições orçamentárias. Outras pesquisas tiveram um olhar mais amplo, como um trabalho de 2023 que analisou as práticas de governança e accountability de uma universidade a partir de seus relatórios de gestão, abordando os riscos pela ótica da transparência. Por fim, um artigo de 2024 realizou uma revisão bibliográfica para investigar os métodos de pesquisa mais utilizados, observando o predomínio de estudos de caso.

Com relação aos artigos que mencionam algum tipo de risco específico, tem-se que um de 2020 refere-se diretamente à riscos ligados à área acadêmica e finalística (como evasão e retenção de alunos, baixa produção científica e baixos índices de qualidade dos cursos, etc) ao estudar a integração entre estratégia e operações promovida pelo gerenciamento dos riscos. Outro estudo, este já de 2023, trata de riscos específicos sobre termos de acordo de cooperação, uma ferramenta importantíssima para universidades e IES como um todo, tratando como pontos de atenção fatores como falta de clareza nos termos e condições, proteção rigorosa da propriedade intelectual, mudanças na regulamentação etc. Interessante notar que um outro estudo publicado também em 2023, se propõe a sugerir um framework de gestão de riscos específicos para projetos acadêmicos (incluindo nesse conceito, iniciativas de ensino, pesquisa e extensão), listando em seu bojo riscos para as áreas finalísticas das IES, como prática docente, metodologia, cultura de inovação, apoio a pesquisadores etc. Por fim, um artigo de 2025 que analisa a maturidade da gestão de riscos e sua influência nos controles internos de 35 universidades brasileiras, traz em sua discussão a ciência de riscos próprios das IES e a necessidade de se estar atento a isso.

No que diz respeito aos principais modelos de gestão de riscos citados como aplicados ou propostos para IES no Brasil, tem-se o que se apresenta no gráfico 2.

Gráfico 02- Modelos de Gestão de Riscos citados nos artigos como utilizados nas IES



Com relação aos principais modelos de Gestão de Risco citados nos artigos, tem-se que 13 dos 18 artigos, equivalente a 72,22%, citaram como modelo referencial o ISO 31000 da Organização Internacional de Normalização. O modelo mais citado no entanto foi o COSO- “The Committee of Sponsoring Organizations”, em suas versões COSO e COSO ERM ou COSO II, citado em 15 dos 18 artigos, o que equivale a 83,33%. Outros dois modelos menos utilizados também foram citados em 01 artigo cada, equivalendo a 5,55% das publicações, quais sejam o The Orange Book, do HM Treasury do Governo Britânico e o PMBOK, que traz as fases de Planejamento do Gerenciamento de Riscos; Identificação; Análise quantitativa; Análise Qualitativa; Planejamento de Respostas e Monitoramento e Controle. Por fim, houve 01 artigo dos 18 que não citou de maneira direta quais modelos de gestão de riscos tomava como referencial, abordando o tema de uma forma mais superficial.

A análise dos dezoito estudos que compuseram a amostra evidenciou um cenário de predominância de abordagens genéricas sobre gestão de riscos nas IES. A maior parte dos trabalhos concentra-se na aplicação de frameworks amplamente difundidos — como o COSO e a ISO 31000 — sem, contudo, adaptar suas diretrizes às particularidades das atividades finalísticas dessas instituições. Apenas uma parcela reduzida das publicações (22,22%) demonstrou preocupação em discutir riscos diretamente relacionados às dimensões de ensino, pesquisa e extensão, que constituem a essência da missão institucional das IES brasileiras. Portanto, os resultados aqui apresentados reforçam a necessidade de uma **mudança de paradigma** tanto na produção científica quanto nas práticas institucionais de gestão de riscos no contexto das Instituições de Ensino Superior.

Nesse sentido, é fundamental que os modelos de gestão de riscos sejam adaptados às especificidades do ambiente educacional, contemplando variáveis próprias do universo acadêmico, como evasão estudantil, desempenho discente, descontinuidade de projetos, perda de parcerias científicas, escassez de recursos para pesquisa e desafios relacionados à inclusão e à permanência estudantil. Somente com esse olhar ampliado será possível **consolidar modelos de gestão de riscos mais maduros e coerentes com a missão pública das Instituições de Ensino Superior brasileiras**, capazes de apoiar o planejamento estratégico, orientar o uso eficiente dos recursos públicos e assegurar que ensino, pesquisa e extensão cumpram plenamente sua função social.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo buscou investigar a abordagem da gestão de riscos em IES públicas no Brasil, analisando se a literatura existente prioriza o mapeamento de riscos genéricos, comuns à administração pública, ou se avança na identificação e tratamento de riscos específicos às suas atividades finalísticas. A análise revelou que, embora a implementação da gestão de riscos esteja em curso, impulsionada em grande parte por pressões normativas e de órgãos de controle, o foco prático ainda se concentra majoritariamente em riscos de natureza administrativa, operacional e de conformidade.

Evidenciou-se uma lacuna significativa na literatura quanto ao tratamento sistemático de riscos inerentes à missão central das IES. Riscos como a evasão e a retenção de alunos, a baixa qualidade de cursos, a reprovação, os baixos índices de conclusão e de produção científica, ou a não captação de recursos para pesquisa são



ameaças diretas aos objetivos estratégicos dessas instituições. Os estudos de caso analisados demonstram uma maior preocupação com o mapeamento de riscos operacionais ligados a processos de apoio (atividades-meio), como a gestão de contratos e a execução orçamentária, em detrimento dos riscos que afetam diretamente as atividades de ensino, pesquisa e extensão. A ausência de análises mais aprofundadas sobre esses riscos limita a capacidade das instituições de antever e mitigar fatores que impactam diretamente seus resultados estratégicos e sua contribuição social.

É importante reconhecer que este estudo possui limitações. A análise se baseou em um conjunto selecionado de artigos, não esgotando a totalidade da produção acadêmica sobre o tema, que também se restringiram ao intervalo de tempo entre 2020-2025. Além disso, a interpretação se restringe aos dados e categorias de risco apresentados pelos autores dos documentos-fonte, que podem não refletir a complexidade total das práticas de gestão de riscos implementadas no cotidiano das instituições.

As lacunas identificadas abrem um vasto campo para futuras investigações. Recomenda-se a realização de estudos empíricos com o objetivo de verificar em que medida os riscos educacionais (evasão, qualidade dos cursos, sucesso em editais de pesquisa) são formalmente identificados, mensurados e tratados pelas políticas de gestão de riscos das IES. Ademais, sugere-se o desenvolvimento de pesquisas que proponham *frameworks* de gestão de riscos customizados para o contexto das IES, que integrem de forma equilibrada tanto os riscos de conformidade e operacionais quanto os riscos estratégicos e finalísticos. Em suma, conclui-se que é interessante um deslocamento de foco. A gestão de riscos nas IES precisa evoluir de uma ferramenta predominantemente de controle e conformidade para um dispositivo estratégico, capaz de fornecer à alta gestão a segurança necessária para navegar nas incertezas que ameaçam sua missão essencial.



6. REFERÊNCIAS

ALVES, J.; KLEIN, L.; ZAVARISE, A. Influência do ambiente organizacional interno na gestão de riscos: estudo em uma universidade federal. *Revista de Contabilidade e Auditoria*, v. 16, n. 2, p. 1–20, 2024.

ANDRADE, C. D. de; MADURO, M. R.; OLIVEIRA, N. J. de. Gestão de risco em acordo de cooperação: uma revisão sistemática. *Revista GeSec*, v. 14, n. 5, p. 1–20, 2023.

ARAÚJO, J. G. R.; CALLADO, A. L. C. Concepção e implementação de práticas de gestão de riscos: uma análise em uma instituição federal de ensino superior brasileira. *Revista Contabilidade, Gestão e Governança*, Brasília, ed. esp., p. 308–330, 2022.

ARAÚJO, J. G. R. de, CALLADO, A. L. C., & BONFIM, E. T. do. (2025). Maturidade da Gestão de Riscos e sua Influência no Sistema de Controle Interno das Universidades Federais Brasileiras. *Revista Contabilidade, Gestão e Governança*, 28(esp), 274-311. <https://doi.org/10.51341/cgg.v28iesp.3361>

ARAÚJO, A.; GOMES, A. M. Gestão de riscos no setor público: desafios na adoção pelas universidades federais. *Revista Contabilidade & Finanças*, v. 32, n. 85, p. 1–18, 2021.

BARBOSA, G. R.; MOURA, H. P.; GUSMÃO, C. M. G. RAPHE: framework para gestão de riscos em projetos acadêmicos. *Revista RISTI*, v. 52, p. 1–20, 2023.

BAUER, V. C. T.; CRUZ, A. P. C.; LUNARDI, G. L.; PINTO, R. S. Motivadores e inibidores da adesão à gestão de riscos nas IFES. *Revista GUAL*, v. 15, n. 1, p. 1–20, 2022.

BERTOTTI, M. S. et al. Relação de agência no setor público: um estudo sobre a governança e a accountability no Brasil. *Revista Brasileira de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 54, n. 6, p. 1107-1126, 2020.

BOTELHO, Louise Lira Roedel; CUNHA, Cristiano Castro de Almeida; MACEDO, Marcelo. O método da revisão integrativa nos estudos organizacionais. *Gestão & Sociedade*, Belo Horizonte, v. 5, n. 11, p. 121–136, maio/ago. 2011. ISSN 1980-5756.

BRASIL. Lei nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008. Institui a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica. *Diário Oficial da União*, Brasília, 30 dez. 2008.

BRASIL. Instrução Normativa Conjunta MPDG/CGU nº 1, de 10 de maio de 2016. Dispõe sobre controles internos, gestão de riscos e governança no âmbito do Poder Executivo Federal.

BRASIL. Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017. Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional.



COLOMBO, P. K.; SILVA, M. R.; FONSECA, L. R.; RODRIGUES, T. B. Accountability em universidade federal: um estudo de caso. *Revista GeSec*, v. 14, n. 5, p. 21–38, 2023.

FARIA, A. O.; CARRARO, E. R.; OLIVEIRA, U. R.; SCHOCAIR, M. M.; AMARAL, M. G. Gestão de riscos em contratos públicos de serviços: estudo em IF Sudeste MG. *Revista RASI*, v. 10, n. 1, p. 1–22, 2024.

FURLAN, M. R.; PACHECO, R. C. Gestão de risco: desafios na implantação e implementação em uma instituição federal. *Revista de Administração e Inovação Educacional*, v. 17, n. 1, p. 1–15, 2021.

GUIMARÃES, A. L.; SOARES, M. C.; GONZAGA, E. Reflexos da gestão de riscos pública na gestão de terceirizadas: um estudo multicaso. *Revista Gestão Organizacional*, v. 18, n. 3, p. 45–62, 2020.

JENSEN, M.; MECKLING, W. Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, v. 3, n. 4, p. 305–360, 1976.

LORENZI JR., J.; PILGER, R. Gestão de riscos: multicazos em contratação de terceirizados. *Organizações em Contexto*, v. 20, n. 1, p. 1–18, 2024.

MEDEIROS, J. A.; TROMBINI, M. A.; SANTOS JR., V. Gestão de riscos como integração estratégia-operações: estudo de caso em uma universidade federal. *Revista Observatório*, v. 6, n. 4, p. 1–18, 2020.

MIRANDA, L. B. S.; SANTOS, N. A.; FONSECA JR., V. J. Variáveis relevantes para gestão de riscos em contratos terceirizados: uma análise discriminante. *Research, Society and Development*, v. 11, n. 4, p. 1–18, 2022.

OLIVEIRA, A. C. de; SANTOS, M. A.; MEDEIROS JR., J. A.; GURGEL, F. A.; SILVA, A. C. PROGERIS: framework de gestão de riscos no setor público. *Revista GUAL*, v. 13, n. 2, p. 1–20, 2020.

OLIVEIRA, J. A.; GONZAGA, E. F. Principais métodos de pesquisa em gestão de riscos no setor público: uma revisão bibliográfica. *Revista Contribuciones a las Ciencias Sociales*, v. 16, n. 2, p. 1–18, 2024.

PEREIRA, B. A. D., & CKAGNAZAROFF, I. B. (2021). Contribuições para a consolidação da New Public Governance: identificação das dimensões para sua análise. *Cadernos EBAPE.BR*, 19(1), 111–122. <https://doi.org/10.1590/1679-395120200104>.

SILVA, M. A.; ALMEIDA, M. C. Gestão de riscos na área de pessoal: estudo de caso na Universidade de Brasília. *Revista GUAL*, v. 13, n. 2, p. 21–40, 2020.



CONEPA
CONGRESSO NACIONAL DE ESTUDANTES
E PROFISSIONAIS DE ADMINISTRAÇÃO

14ª Edição 2025 | 23, 24 e 25 de outubro
Salvador, Bahia (Região Nordeste)

SOUSA E SILVA, A. C.; ARAÚJO, M. R.; CAMPELLO, R. O método COSO aplicado à gestão documental: estudo em uma instituição federal de ensino. *RDBCI*, v. 18, n. 2, p. 1–20, 2020.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO (TCU). Referencial básico de governança aplicável a órgãos e entidades da administração pública. Brasília: TCU, Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão, 2018.