



REVISTA AMBIENTE CONTÁBIL

Universidade Federal do Rio Grande do Norte

ISSN 2176-9036

Vol. 18, n. 1, Jan./Jun., 2026

Sítios: <https://periodicos.ufrn.br/index.php/ambiente>

<http://www.atena.org.br/revista/ojs-2.2.3-06/index.php/Ambiente>

Artigo recebido em: 20.09.2024. Revisado por pares em: 26.06.2025. Reformulado em: 20.07.2025. Avaliado pelo sistema double blind review.

DOI: 10.21680/2176-9036.2026v18n1ID37736

Gestão de riscos e fatores contingenciais em uma instituição de ensino pública

Risk management and contingency factors in a public educational institution

Gestión de riesgos y factores contingenciales en una institución de educación pública

Autores

Thayná de Oliveira Fernandes

Mestra pelo Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da Universidade Federal da Paraíba. Endereço: Universidade Federal da Paraíba, Centro de Ciências Sociais Aplicadas - Campus I. Campus Universitário S/N - Castelo Branco - 58051-900 - Joao Pessoa, PB - Brasil
Telefone: (83) 987411162.

Lattes: <http://lattes.cnpq.br/9941793800805180>

Orcid: <https://orcid.org/0000-0003-3321-3734>

E-mail: thaynafernandespro@gmail.com

Renata Paes de Barros Câmara

Doutorado em Engenharia Mecânica. Escola de Engenharia de São Carlos -USP, EESC -USP, Brasil. Endereço: Universidade Federal da Paraíba. Endereço: Campus I Lot. Cidade Universitária, PB, 58051-900. Identificadores (ID):

Lattes: <http://lattes.cnpq.br/8224638490191737>

Orcid: <https://orcid.org/0000-0001-6953-9811>

E-mail: rpbcamara@gmail.com

Aldo Leonardo Cunha Callado

Doutorado em Agronegócios pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Endereço: Universidade Federal da Paraíba. Endereço: Campus I Lot. Cidade Universitaria, PB, 58051-900. Identificadores (ID):

Lattes: <http://lattes.cnpq.br/2210545587344776>

Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-5393-6094>

E-mail: aldocallado@yahoo.com.br

Caritsa Scartaty Moreira

Doutorado em Ciências Contábeis pela Universidade Federal da Paraíba. Endereço: Universidade Federal de Pernambuco. Endereço: Avenida dos Economistas, 1º andar, sala E-03, Cidade Universitária. Identificadores (ID):

Lattes: <http://lattes.cnpq.br/4261570315572266>

Orcid: <https://orcid.org/0000-0003-1243-9216>

E-mail: caritsascarlaty@gmail.com

(Artigo apresentado no USP International Conference on Accounting- 2024)

Resumo

Objetivo: O objetivo deste estudo foi averiguar os fatores contingenciais que podem afetar as práticas de gestão de riscos em uma Instituição de Ensino Superior (IES) pública.

Metodologia: Trata-se de um estudo de caso com abordagem quantitativa-qualitativa. Foram selecionados 20 participantes que exerciam funções relacionadas à gestão de riscos na IES. Para atingir o objetivo da pesquisa, utilizou-se um questionário, analisado por meio de estatística descritiva, e uma entrevista semiestruturada, cuja análise foi feita com base na análise de conteúdo e na construção de nuvens de palavras.

Resultados: Os resultados estão relacionados aos fatores contingenciais analisados. No ambiente externo, destacaram-se a regulamentação e a atuação dos órgãos de controle. Na estrutura organizacional, observou-se a interferência do capital intelectual e da estrutura física. Quanto à tecnologia, a variável mais relevante foi o armazenamento de dados, além da evidenciada necessidade de um software específico para a gestão de riscos. No fator contingencial "estratégia", identificou-se como essencial o aprimoramento dos processos gerenciais e a melhoria na qualidade do uso dos recursos. No fator "tamanho organizacional", notou-se a forte influência dos recursos orçamentários. Por fim, no fator "cultura organizacional", evidenciou-se a necessidade de maior cooperação interna entre os membros da instituição.

Contribuições do Estudo: Esta pesquisa contribuiu para a identificação dos fatores contingenciais e dos obstáculos que dificultam o aperfeiçoamento da gestão de riscos na instituição. Observou-se que a falta de conhecimento por parte dos responsáveis pela gestão de riscos, a ausência de uma estrutura organizacional adequada, a necessidade de melhorias tecnológicas e a falta de apoio dos órgãos de controle para o cumprimento das regulamentações representam desafios significativos para uma gestão de riscos eficaz.

Palavras-chave: Gestão de riscos; Teoria Contingencial; Contabilidade.

Abstract

Purpose: The objective of this study was to examine the contingency factors that may affect risk management practices in a public Higher Education Institution (HEI).

Methodology: This is a case study with a quantitative-qualitative approach. Twenty participants who performed functions related to risk management at the HEI were selected. To achieve the research objective, a questionnaire was used, analyzed using descriptive statistics, and a semi-structured interview, whose analysis was based on content analysis and the construction of word clouds.

Results: The results are related to the contingency factors analyzed. In the external environment, regulation and the performance of control bodies stood out. In the organizational

structure, the interference of intellectual capital and physical structure was observed. Regarding technology, the most relevant variable was data storage, in addition to the evident need for specific software for risk management. In the contingency factor "strategy", the improvement of management processes and the improvement in the quality of resource use were identified as essential. In the "organizational size" factor, the strong influence of budgetary resources was noted. Finally, in the "organizational culture" factor, the need for greater internal cooperation among the members of the institution was highlighted.

Contributions of the Study: This research contributed to the identification of contingency factors and obstacles that hinder the improvement of risk management in the institution. It was observed that the lack of knowledge on the part of those responsible for risk management, the absence of an adequate organizational structure, the need for technological improvements and the lack of support from control bodies for compliance with regulations represent significant challenges for effective risk management.

Keywords: Risk management; Contingency Theory; Accounting.

Resumen

Objetivo: El objetivo de este estudio fue descubrir los factores de contingencia que pueden afectar las prácticas de gestión de riesgos en una Institución de Educación Superior (IES) pública.

Metodología: Se trata de un estudio de caso con un enfoque cuantitativo-cualitativo. Se seleccionaron veinte participantes que desempeñaban funciones relacionadas con la gestión de riesgos en la IES. Para lograr el objetivo de la investigación, se utilizó un cuestionario, analizado mediante estadística descriptiva, y una entrevista semiestructurada, cuyo análisis se basó en el análisis de contenido y la construcción de nubes de palabras.

Resultados: Los resultados se relacionan con los factores de contingencia analizados. En el entorno externo, destacaron la regulación y el desempeño de los organismos de control. En la estructura organizacional, se observó la interferencia del capital intelectual y la estructura física. En cuanto a la tecnología, la variable más relevante fue el almacenamiento de datos, además de la evidente necesidad de software específico para la gestión de riesgos. En el factor de contingencia "estrategia", se identificaron como esenciales la mejora de los procesos de gestión y la mejora en la calidad del uso de los recursos. En el factor "tamaño organizacional", se observó una fuerte influencia de los recursos presupuestarios. Finalmente, en el factor "cultura organizacional", se destacó la necesidad de una mayor cooperación interna entre los miembros de la institución.

Contribuciones del estudio: Esta investigación contribuyó a la identificación de factores de contingencia y obstáculos que dificultan la mejora de la gestión de riesgos en la institución. Se observó que la falta de conocimiento por parte de los responsables de la gestión de riesgos, la ausencia de una estructura organizativa adecuada, la necesidad de mejoras tecnológicas y la falta de apoyo de los organismos de control para el cumplimiento normativo representan desafíos importantes para una gestión eficaz de riesgos.

Palabras clave: Gestión de riesgos; Teoría de la Contingencia; Contabilidad.

1 Introdução

O controle de uma organização, conforme definido pelo Decreto nº 9.203/2017, é compreendido como uma ferramenta estruturada para mitigar possíveis riscos, visando alcançar os objetivos institucionais. Nesse sentido, a gestão de riscos configura-se como um processo direcionado e monitorado pela alta administração, que tem por objetivo identificar, avaliar e gerenciar potenciais eventos capazes de afetar a entidade. Além disso, sua finalidade é proporcionar maior eficiência ao controle interno organizacional (Brasil, 2017a).

Observa-se uma crescente preocupação dos usuários internos das entidades em realizar o mapeamento e o controle de riscos no âmbito organizacional, o que evidencia a relevância da gestão de riscos. Ademais, por meio dessa ferramenta, é possível identificar e minimizar os efeitos negativos dos ambientes interno e externo nos quais a entidade está inserida, ampliando as oportunidades e potencializando o desempenho tanto em entidades do setor público quanto no privado (Nascimento et al., 2020).

Percebe-se que, no setor público, há uma preocupação para que suas entidades respondam às pressões de introduzir sistemas formais de gestão de riscos de forma adequada, a partir de fatores externos. A esse respeito, destacam-se as exigências normativas e a imposição de legitimação por meio da sociedade e dos órgãos externos de controle aos quais essas entidades estão expostas (Carlsson-Wall et al., 2019).

Nas organizações públicas de administração federal, a gestão de riscos é considerada algo recente, uma vez que sua obrigatoriedade foi estabelecida somente por meio da Instrução Normativa Conjunta MP/CGU nº 01, de 11 de maio de 2016 (Brasil, 2016). A partir disso, nas entidades públicas federais, destacam-se as Instituições de Ensino Superior (IES), que precisam utilizar os recursos públicos de forma eficiente, seguindo os regulamentos existentes, a fim de otimizar sua avaliação e posição nos rankings nacionais ou internacionais e adquirir legitimidade social (Mapolón, 2008; Cartagena García & Martínez, 2010).

Cabe salientar, ainda, que o nível de maturidade da gestão de riscos de uma organização é determinado pela capacidade presente em aspectos como liderança, políticas e estratégias, e pela preparação das pessoas para a gestão de riscos, bem como pelo emprego dessas habilidades nos processos e parcerias. Isso reflete-se nos resultados alcançados na melhoria do desempenho da entidade no cumprimento de sua missão institucional de produzir valor para as partes interessadas (TCU, 2018).

A Universidade Federal da Paraíba (UFPB), em 2018, no último levantamento do Tribunal de Contas da União (TCU), obteve a 6ª posição entre as universidades federais brasileiras na avaliação do Índice Integrado de Governança e Gestão Públicas (iGG). Mesmo assim, seu iGG ainda é considerado intermediário, o que evidencia a necessidade de aperfeiçoamento para alcançar um nível mais elevado (UFPB, 2020).

Adicionalmente, compreender a Teoria Contingencial é necessário, pois ela possibilita a identificação de variáveis denominadas fatores contingenciais, que podem estar relacionadas ao ambiente interno ou externo da entidade. Além disso, esses fatores podem interferir na introdução de ferramentas, inclusive na gestão de riscos (Soares et al., 2019).

A Teoria Contingencial busca compreender como os fatores contingenciais — tecnologia, cultura e ambiente externo — impactam o comportamento e os processos nas organizações. Além disso, admite que nenhuma estrutura é igual em todas as entidades, uma vez que cada uma possui características próprias e, por isso, lida de forma diferente com o ambiente em que está inserida (Hu & Islam, 2012).

Diante disso, levanta-se o seguinte problema de pesquisa: **Como os fatores contingenciais impactam as práticas de gestão de riscos em uma Instituição de Ensino Superior Pública (IES)?** Dessa forma, este estudo tem como objetivo averiguar os fatores contingenciais que podem afetar as práticas de gestão de riscos por meio de um estudo de caso na UFPB. Além disso, busca-se contribuir para a identificação dos fatores contingenciais que impedem a melhoria dessa prática no setor público e compreender como o contexto organizacional pode influenciar a gestão de riscos.

Vale mencionar que a escolha da entidade estudada se deu pela facilidade de acesso aos dados da pesquisa, uma vez que a pesquisadora é estudante da instituição. Salienta-se que a prática da gestão de riscos visa promover a prestação do serviço da melhor maneira possível, equilibrando riscos e benefícios (Brasil, 2018d). Assim, a pesquisa poderá auxiliar outras Instituições de Ensino Superior (IES) federais na adequada implementação da gestão de riscos. A finalidade é fornecer, de forma mais eficiente, os serviços à sociedade e reforçar o entendimento das características da gestão de riscos na administração de IES públicas sob a ótica de seus usuários internos.

2 Referencial teórico

2.1 Gestão de Riscos no Setor Público e Brasileiros

Em um ambiente cada vez mais complexo e em constante mudança, enfrentado pelas entidades públicas, uma abordagem de gestão de riscos como ferramenta é fundamental para responder aos desafios encarados pela organização pública. O sucesso na implementação da gestão de riscos pode proporcionar melhorias na qualidade dos serviços públicos (Ávila, 2016).

A gestão de riscos é complexa e pode exigir várias investigações para compreender suas realidades. É um recurso-chave que pode melhorar o desempenho, a tomada de decisão e o controle no setor público, aperfeiçoando a prestação de contas. Deve fornecer, ainda, informações precisas a serem comunicadas em toda a organização e ao público externo interessado (Bakar et al., 2019).

O papel dos gestores de riscos — agentes de controle — é influenciar o processo decisório, coletando e fornecendo informações relevantes para os níveis estratégicos (Rana et al., 2019). No setor público, entretanto, esse alinhamento é um desafio, pois a introdução da gestão de riscos esbarra na ausência de respaldo normativo. Nesse sentido, existem obstáculos para seu desenvolvimento, além da perspectiva de controle de natureza financeiro-contábil (Klein Júnior, 2020).

Sabe-se que a crise financeira global transformou a noção de risco em tema central na gestão de entidades privadas e públicas. Diante disso, evidenciou-se a importância da gestão de riscos para substituir os procedimentos tradicionais relacionados à tecnologia. Por essa razão, diversas estruturas mundialmente reconhecidas foram desenvolvidas, como o Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) e a norma ISO 31000, originalmente concebidas para o setor privado, mas adaptadas ao setor público. Além disso, estruturas semelhantes foram publicadas no Canadá, em 2001; no Reino Unido, em 2004; e na Austrália e Nova Zelândia, em 2014 (Rana et al., 2019).

Percebe-se que modelos como o COSO ERM e a norma ISO 31000:2009 foram adotados como base para a implementação da gestão de riscos na administração pública federal. O objetivo é criar um legado aceito internacionalmente, embora as normas brasileiras estudadas apresentem forte vínculo com esses modelos internacionais. A forma como são estruturadas,

com diretrizes gerais, permite a manutenção da autonomia nacional e sua customização no contexto organizacional (Souza et al., 2020).

No Brasil, a publicação da Instrução Normativa Conjunta nº 1 foi a primeira exigência referente à gestão de riscos para órgãos do Poder Executivo Federal. Além de eventuais abordagens-piloto realizadas, destaca-se também a Lei nº 13.303, de 30 de junho de 2016, conhecida como Lei das Estatais, que, em seu artigo 6º, estabelece a obrigação de adoção de práticas de gestão de riscos para todas as entidades públicas ou de economia mista (Brasil, 2013).

A Instrução Normativa Conjunta CGU/MP nº 1, de 2016, exige das entidades federais a implementação, manutenção, monitoramento e revisão do processo de gestão de riscos, compatível com sua missão e seus objetivos estratégicos. A normativa dispõe sobre o uso e a atualização do modelo de gestão de riscos, os quais devem ser averiguados pela alta administração e por todos os seus servidores ou funcionários (Brasil, 2016).

No ano de 2013, o Ministério do Orçamento, Planejamento e Gestão, no âmbito do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (GesPública), estabelecido pelo Decreto nº 5.378/2005 — posteriormente revogado pelo Decreto nº 9.404/2017 — apresentou a tradução do padrão britânico *The Orange Book*, denominada “Guia de Orientação para Gerenciamento de Riscos”, com a finalidade de inserir o tema no setor público brasileiro (Brasil, 2013b).

Em relação à gestão de riscos nas entidades do setor público brasileiro, apesar do reconhecimento da busca e da preocupação de diversos órgãos governamentais em emitir normas alinhadas aos padrões internacionais sobre riscos (COSO, ISO, *Orange Book*), o assunto ainda é recente (Araújo, 2019).

Nessa perspectiva, o Tribunal de Contas da União (TCU) tem a missão de assegurar a gestão efetiva e regular dos recursos públicos em benefício da sociedade. Em 2018, foi lançado um Manual de Gestão de Riscos que discute uma sistematização baseada nas melhores práticas internacionais de gestão, indicando a adoção do gerenciamento de riscos nas organizações públicas (Brasil, 2018b). A Figura 1 apresenta como o processo de gestão de riscos deve ser introduzido e visualizado nas organizações públicas, de acordo com o TCU, baseado na ISO 31000.

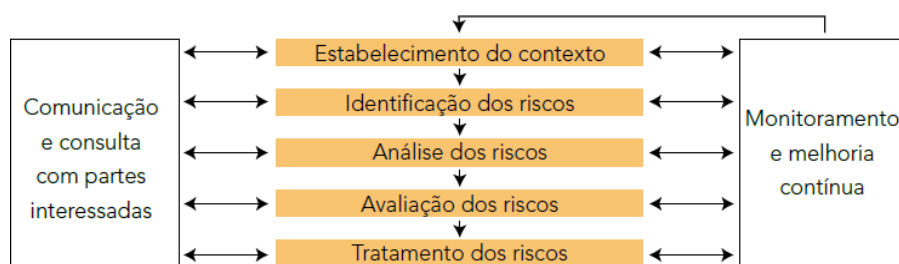


Figura 1 Processo de gestão de risco

Fonte: Brasil (2018c).

Conforme a Figura 1, podem-se observar várias etapas do processo de gestão de riscos. A primeira etapa, o estabelecimento do contexto, consiste em compreender o ambiente externo e interno no qual o objeto de gestão de riscos está inserido. Além disso, visa levantar parâmetros e critérios a serem considerados no processo de gestão de riscos. A segunda etapa, a identificação dos riscos, compreende o reconhecimento e a apresentação dos riscos relacionados aos objetivos ou resultados do objeto de gestão de riscos (Brasil, 2018c).

Na terceira etapa, a análise dos riscos, destaca-se o entendimento sobre o risco e a determinação do seu nível. A quarta etapa, a avaliação dos riscos, refere-se à comparação do nível do risco com o limite de exposição, a fim de determinar se o risco é aceitável. Por fim, a fase de tratamento dos riscos consiste no planejamento e nas ações realizadas para modificar o nível do risco na entidade (Brasil, 2018c).

2.2 Teoria da Contingência e Fatores Contingenciais

Na década de 1950, a Teoria da Contingência surgiu da ideia de que as entidades podem ser comparadas a organismos, isto é, são abertas ao meio ambiente e precisam atingir um determinado nível de equilíbrio com esse meio. Também denominada abordagem de sistemas abertos, essa escola de pensamento teve um impacto significativo na forma como as organizações são conceituadas. O princípio essencial é que uma estrutura organizacional eficaz, atuando em um ambiente específico, pode não promover resultados positivos em um ambiente diferente daquele em que está situada (Kulkarni, 2017).

A Teoria da Contingência investiga a explicação de fatores organizacionais, como o processo de tomada de decisão, que leva em consideração ambientes incertos e o nível de informações acessíveis. Diante disso, essa teoria levanta variáveis eventuais que podem interferir nesse processo, denominadas contingências. Além disso, o ambiente incerto que as organizações brasileiras vêm enfrentando — diante da massificação da informação sobre a crise política e econômica — provavelmente tem levado as entidades a prescrever novas estratégias e a reorganizar suas estruturas. Assim, a informação no âmbito gerencial é motivada por contingências ambientais no processo de tomada de decisão (Soares et al., 2019).

Por fim, Oliveira e Callado (2018) defendem que a Teoria da Contingência é fundamental para que estudos científicos demonstrem a importância da adaptação das organizações ao contexto em que estão inseridas. Pesquisas que utilizam essa teoria identificam aspectos específicos das operações organizacionais que estão associados a determinadas circunstâncias. Isso revela uma correspondência adequada, que dependerá das circunstâncias específicas em que a organização se encontra (Otley, 1980).

Segundo Beuren e Fiorentin (2014), as mudanças que vêm ocorrendo no contexto social, os diversos avanços tecnológicos, o crescimento da globalização e o mercado altamente competitivo geram incertezas nas decisões das organizações, afetando sua sobrevivência. Em suma, o foco da Teoria da Contingência é descobrir a relação entre as atividades organizacionais e as contingências específicas (Macahon et al., 2015).

As mudanças que ocorrem na estrutura organizacional de uma universidade pública federal brasileira necessitam ser observadas, estudadas e investigadas. O foco deve ser a análise dos fatores contingenciais externos e internos, geradores das mudanças nas estruturas da organização, em sua forma e função. A realização de estudos sobre esses fatores é relevante devido à possibilidade de conhecer e construir alternativas para o desenvolvimento e a estrutura, em um setor com características peculiares e diferenciadas. Ademais, isso oportuniza o aperfeiçoamento da estrutura organizacional e o desempenho eficiente da construção e reconstrução do conhecimento, bem como de sua transmissão e disseminação (Santos et al., 2019).

Conceitualmente, os fatores contingenciais são elementos que exercem diferentes níveis de influência sobre uma entidade, interna ou externamente. Exemplos desses fatores são vários aspectos do ambiente externo, assim como a estrutura organizacional, a cultura e a liderança estratégica (Dutra, 2014).

O ambiente externo é uma variável contextual importante, base de estudos científicos sobre contingência, formado pelo aumento da pressão social em aspectos como ecologia ambiental, economia e bem-estar social dos empregados e da sociedade. O ambiente pode ser classificado em dois tipos: incerteza e risco. Destaca-se que, provavelmente, o primeiro torna-se um dos aspectos mais relevantes quando se trata do ambiente. Já o segundo refere-se a situações associadas à probabilidade de ocorrência de eventos, enquanto a incerteza é determinada por situações em que as probabilidades não podem ser calculadas e os aspectos do ambiente são imprevisíveis (Chenhall, 2003).

A estrutura organizacional, ou a maneira como a entidade opera, é o resultado de como a equipe de gerenciamento responde e se adapta ao ambiente em que a organização realiza suas operações para alcançar determinados níveis de desempenho. Além disso, é formada por vários processos e políticas de negócios que a organização assume por um longo período, incorporando definitivamente esses processos como partes constituintes da entidade (Romero-Silva et al., 2018).

Outro fator contingencial é a tecnologia, que, no ambiente organizacional, está ligada ao conjunto de informações estruturadas de vários tipos, fornecidas por diversas fontes, obtidas por meio de diferentes métodos e utilizadas na produção de bens e serviços (Fleury, 1990). Cabe mencionar que a Tecnologia da Informação, segundo Rezende e Abreu (2000), é definida como um conjunto de recursos computacionais para manipulação e geração de informações, composta por seus componentes: hardware, software, sistemas de telecomunicação e a gestão de dados e informações.

A estratégia é um fator contingencial no qual os gestores podem influenciar a natureza do ambiente externo, as tecnologias da organização, os mecanismos estruturais, a cultura e os sistemas de controle gerencial (Chenhall, 2003). Conforme Silva (2013), a estratégia é uma variável focada nas decisões e no posicionamento estratégico da organização, servindo como base para a Teoria da Contingência. Ademais, pode afetar a estrutura organizacional, o tipo de informação gerencial requerida e a forma como essa informação é utilizada.

A cultura organizacional é um fator contingencial formado por tradições padronizadas e inter-relacionadas, constituída por características inerentes como hábitos, costumes, moral, leis, conhecimento, crenças e arte que as pessoas adquirem na sociedade civil, influenciando direta ou indiretamente toda a existência de uma entidade (Chenhall, 2003). Pesquisas anteriores demonstraram que as normas, valores e crenças dentro das organizações exercem forte impacto sobre o desempenho, a sustentabilidade, a liderança e a eficácia organizacional (Ramadan & Borgonovi, 2015).

O fator contingencial tamanho ou porte é compreendido como um dos elementos organizacionais que influenciam as formas de gerenciamento, possuindo a capacidade de explicar a complexidade das entidades e a necessidade de inserção e uso dos sistemas de gerenciamento de desempenho (Wadongo & Abdel-Kader, 2014). Considerando os recursos disponíveis, uma organização de maior porte apresenta condições mais favoráveis para aproveitar oportunidades de expansão nas operações e realizar maiores investimentos em suas práticas. Assim, há uma maior obrigação de controle das atividades e dos colaboradores por meio de ferramentas organizacionais (Klein & Almeida, 2017).

3 Procedimentos Metodológicos

3.1 Tipologia da Pesquisa

Esta pesquisa é caracterizada, segundo os critérios de Vergara (2016), quanto à relação entre fins e meios. No que tange aos fins, classifica-se como um estudo descritivo, uma vez que buscou coletar percepções dos sujeitos pesquisados e práticas relacionadas a determinado fenômeno, visando descrever os fatores contingenciais que podem afetar a gestão de riscos em uma Instituição de Ensino Superior (IES) pública.

Além disso, a pesquisa é exploratória, visto que a temática analisada contém pouco conhecimento acumulado e sistematizado. Quanto aos meios, conforme a definição de Vergara (2016), o estudo pode ser considerado um estudo de caso. Vale mencionar que uma de suas características é ser circunscrito a uma ou poucas unidades, com profundidade e detalhamento.

A abordagem é quantitativa-qualitativa, tendo em vista que métodos diversos são usados em conjunto para obter múltiplos enfoques sobre o objeto de estudo.

3.2 Sujeitos da Pesquisa

Os sujeitos da pesquisa foram selecionados por amostragem não probabilística intencional, que, segundo Gil (2019), visa a representatividade dos participantes que possam fornecer informações relevantes para o estudo. Nesse sentido, o interesse recaiu sobre os servidores públicos que desempenham funções e ocupam cargos na Instituição de Ensino Superior (IES) relacionados à gestão de riscos e que possuem influência sobre a opinião dos demais.

O critério de inclusão contemplou servidores cujas funções estão associadas à prática da gestão de riscos na entidade pesquisada. Por outro lado, foram excluídos servidores cujas atividades não envolvem a gestão de riscos, pois somente aqueles diretamente ligados a essa prática podem fornecer informações mais precisas e fundamentais para responder ao problema de pesquisa investigado.

Além disso, a pesquisa foi submetida ao Comitê de Ética e sua análise pode ser consultada por meio do Certificado de Apresentação para Apreciação Ética (CAAE) nº 49803821.2.0000.5188, bem como pelo parecer nº 5.958.283.

Na Tabela 1, apresentam-se os participantes da pesquisa, formados pelos sujeitos da Pró-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento (PROPLAN), órgão auxiliar da direção superior da entidade, responsável por garantir a eficiência das ações institucionais e a boa governança por meio de dimensões como planejamento, avaliação, conformidade, gestão de riscos, gestão da informação e gestão orçamentária (UFPB, 2021a).

Assim, foram selecionados todos os coordenadores da PROPLAN, com exceção da coordenadora de planejamento, que é orientadora desta pesquisa, para evitar vieses nos dados. Dessa forma, de um total de quatro coordenadores, participaram três. Também foram incluídos na amostra uma assistente de administração e uma economista da PROPLAN, pois, assim como os coordenadores, atuam na averiguação das metas institucionais e dos respectivos riscos, além de serem responsáveis conjuntamente pelo Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI).

Optou-se também por selecionar os colaboradores da Auditoria Interna (AUDIN), uma vez que esses profissionais monitoram e avaliam a eficácia dos processos de gerenciamento de riscos e controles em toda a entidade. De um total de nove auditores internos, cinco aceitaram participar do estudo. Além disso, foram selecionados dois sujeitos da Pró-Reitoria de

Administração (PRA), que possuem funções delegadas pelo Reitor, auxiliando a direção superior e os servidores no que se refere à gestão de riscos (UFPB, 2021b).

Ademais, os sujeitos da pesquisa incluem três superintendentes da Instituição de Ensino Superior (IES) pública – Campus I, considerando que as superintendências estão subordinadas diretamente ao reitor e possuem atribuições definidas no Regimento da Reitoria. Também participaram a coordenadora de conformidade, integrante da Comissão de Governança da IES (CONGOV); o chefe da Assessoria de Comércio Exterior; o diretor da Divisão de Acordos e Convênios; e o coordenador de Contabilidade e Finanças, todos gestores associados à prática da gestão de riscos na entidade pesquisada (UFPB, 2019b).

Percebe-se que, de um universo de 24 indivíduos, obteve-se uma amostra total de 20 sujeitos participantes da pesquisa, conforme descrito na Tabela 1, e todos responderam ao questionário de pesquisa. Entretanto, na realização da entrevista semiestruturada, participaram apenas 12 sujeitos, devido a questões de acessibilidade. Para garantir o sigilo dos participantes, os entrevistados foram identificados por códigos alfanuméricos (A1, A2, A3 etc.). Já os sujeitos que responderam apenas ao questionário foram sinalizados com “**” para diferenciação, conforme exposto na Tabela 1.

Tabela 1
Sujeitos da pesquisa

Sujeitos da pesquisa	Denominação na entrevista
Assistente em Administração –PROPLAN	A1
Coordenadora da AUDIN	A2
Coordenadora de conformidade	A3
Coordenador de informações –PROPLAN	A4
Coordenador de convênios –PROPLAN	A5
Superintendente de serviços Gerais	A6
Superintendente de Logística e Transportes	A7
Coordenador de Orçamento –PROPLAN	A8
Diretor da assessoria de Coordenação de Administração –PRA	A9
Chefe da Assessoria de Comércio Exterior	A10
Diretor Divisão de Acordos e Convênios	A11
Pró-reitora –PRA	A12
Auditor – AUDIN	**
Auditor – AUDIN	**
Auditor – AUDIN	**
Auditor – AUDIN	**
Superintendente de orçamento e finanças	**
Economista – PROPLAN	**
Coordenador de Contabilidade e Finanças	**
Coordenador de Orçamento e Finanças da SOF	**

Legenda: PROPLAN = Pró-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento; AUDIN = Auditoria Interna; PRA =Pró- Reitoria de Administração; ** = Participantes apenas do questionário de pesquisa

Fonte: dados da pesquisa (2021).

3.3 Coleta de Dados

3.3.1 *Instrumento de Coleta de dados quantitativos*

Para a obtenção dos dados quantitativos, utilizou-se um questionário estruturado, adaptado de Cavichioli (2017) e Araújo e Gomes (2021). Esse instrumento foi composto por questões fechadas, alinhadas aos objetivos propostos nesta pesquisa. O questionário foi dividido em dois blocos: o **Bloco I**, voltado ao perfil do respondente, e o **Bloco II**, referente aos fatores contingenciais que afetam a prática da gestão de riscos. As questões foram formuladas com base em uma escala Likert de cinco pontos, variando de 1 (discordância total) a 5 (concordância total).

Inicialmente, o questionário foi submetido a um pré-teste. Em seguida, sua aplicação ocorreu de duas formas: presencialmente, por meio de visitas realizadas pela pesquisadora aos sujeitos presentes na instituição; e virtualmente, por meio da plataforma Google Forms, enviada aos participantes cujo contato presencial não foi possível. Os endereços de e-mail foram fornecidos pela IES, juntamente com a autorização para a realização da pesquisa, formalizada por meio de uma carta de anuência.

3.3.2 *Instrumento de coleta de dados qualitativos*

A coleta dos dados qualitativos foi realizada por meio de entrevistas semiestruturadas, elaboradas pela autora a partir da adaptação do estudo de Cavichioli (2017) e com base no referencial teórico desta pesquisa. O objetivo foi descrever a percepção dos participantes sobre como os fatores contingenciais podem afetar as práticas de gestão de riscos na Instituição de Ensino Superior (IES).

As entrevistas foram conduzidas de duas formas: de maneira online, via plataforma Google Meet, com os sujeitos que se encontravam em regime de home office; e presencialmente, com os participantes que estavam na IES durante o período de coleta de dados.

3.4 Análise de Resultados

Na análise dos dados quantitativos, foi utilizada a técnica de estatística descritiva, com o objetivo de apresentar a distribuição de frequência dos resultados obtidos. Os dados foram processados no software Stata (*Software for Statistics and Data Science*).

Para o tratamento dos dados qualitativos, adotou-se a análise de conteúdo conforme proposta por Bardin (2011), a qual segue três etapas principais: (a) pré-análise; (b) exploração do material; e (c) tratamento dos resultados, incluindo inferência e interpretação. Adicionalmente, utilizou-se o software ATLAS.ti para a geração de nuvens de palavras a partir das entrevistas realizadas.

4 Resultados e Análises

4.1 Perfil dos Sujeitos Respondentes

Os participantes desta pesquisa compõem um perfil de 60% do gênero masculino e 40% do gênero feminino. A faixa etária predominante está entre 31 e 50 anos, correspondendo a 40% dos respondentes.

Quanto à maior titulação acadêmica, 45% dos participantes possuem título de mestre ou são especialistas, 15% são doutores e 5% possuem apenas graduação, conforme apresentado na Tabela 2.

Tabela 2

Perfil dos sujeitos respondentes

Gênero	Percentual	Idade	Percentual	Titulação	Percentual
Feminino	40%	Até 30 anos	5%	Graduação	10%
		Entre 31 e 40 anos	40%	Especialização	30%
Masculino	60%	Entre 41 e 50 anos	40%	Mestrado	45%
		Maior que 50 anos	15%	Doutorado	15%

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

4.2 Fatores Contingenciais na Gestão de Riscos da IES

4.2.1 Fator ambiente externo

A Tabela 3 apresenta dados referentes à interferência do ambiente externo no processo de gestão de riscos na Instituição de Ensino Superior (IES). Observa-se que o ambiente regulatório e os órgãos de controle são as variáveis que mais impactam a gestão de riscos na entidade, com média de 5,0. Em seguida, destacam-se as exigências sociais na prática da gestão, com média de 4,15, e, por fim, o momento econômico e a qualidade dos serviços ofertados, ambos com média de 4,0.

O estudo de Cavichioli (2017) apresenta resultados que corroboram os achados desta pesquisa, ao demonstrar que os órgãos de controle são variáveis do ambiente externo que exercem forte pressão sobre as práticas dos órgãos públicos. Além disso, Braga (2017) ressalta que o ambiente regulatório afeta diretamente as práticas de gestão de riscos.

Tabela 3

Ambiente externo na gestão de riscos

Ambiente externo	Média	Mediana	Desv. Pad.	Mín	Máx
1. As exigências da sociedade	4,15	4	0,82	2	5
2. Momento econômico	4	4	0,93	2	5
3. Serviços ofertados	4	4,2	0,89	2	5
4. Ambiente regulamentar	5	4,65	0,6	3	5
5. Órgãos de controle	5	4,75	0,55	3	5

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

4.2.2 Fator estrutura organizacional

Ao examinar como o fator contingencial estrutura organizacional influencia a gestão de riscos na IES, conforme apresentado na Tabela 4, observa-se, por meio da estatística descritiva, que as variáveis de maior destaque são a capacitação profissional dos servidores, com média de 4,75 — evidenciando maior impacto sobre a gestão de riscos — seguida da tomada de decisão (média de 4,5) e da estrutura física e humana (média de 4,4).

Silva (2013) destaca que a estrutura organizacional exerce forte influência sobre a visão estratégica da entidade. Dessa forma, considerando que a gestão de riscos é conduzida por servidores envolvidos diretamente com a estratégia organizacional, tanto a tomada de decisão quanto a capacitação profissional desses servidores afetam significativamente a eficácia da gestão de riscos na IES.

Tabela 4

Estrutura organizacional na gestão de riscos

Estrutura Organizacional	Média	Mediana	Desv. Pad.	Mín	Máx
1. Estrutura física e humana	4,4	4,5	0,76	2	5
2. Contratados novos funcionários	3,6	4	1,19	1	5
3. Capacitação profissional	4,75	5	0,72	2	5
4. Distribuição organizacional	2,9	3	1	1	5
5. Tomada de decisão	4,5	5	0,76	2	5

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

4.2.3 Fator tamanho Organizacional

Sabe-se que os recursos disponíveis em uma entidade estão diretamente relacionados aos investimentos em suas práticas, estrutura e na capacitação de seus servidores (Klein & Almeida, 2017). Diante disso, é fundamental analisar a percepção dos participantes da pesquisa quanto à possibilidade de o orçamento da IES impactar a gestão de riscos.

A Tabela 5 indica que a maioria dos participantes concorda que o orçamento da IES influencia sua gestão de riscos, evidenciado por uma média de 4,2.

Tabela 5

Tamanho organizacional na gestão de riscos

Tamanho Organizacional	Média	Mediana	Desv. Pad.	Mín	Máx
1. Orçamento da entidade	4,2	4	0,9	2	5

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

4.2.4 Fator tecnologia

A Tabela 6 apresenta as variáveis do fator contingencial tecnologia que mais impactam a gestão de riscos na IES. Todas as variáveis analisadas obtiveram médias elevadas, destacando-se o armazenamento de dados (média de 4,40), os sistemas operacionais (4,23) e o sistema de comunicação (4,15).

Esses resultados são consistentes com o estudo de Wadesango e Mhaka (2017), que apontam a necessidade de maiores investimentos do governo central em tecnologia da informação, com foco no fortalecimento dos processos de gestão de riscos nas entidades

públicas. Além disso, o Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO, 2017) destaca os sistemas de informação como um dos princípios essenciais para uma gestão de riscos eficaz.

Tabela 6

Tecnologia na gestão de riscos

Tecnologia da Informação	Média	Mediana	Desv. Pad.	Mín	Máx
1. Os sistemas operacionais (softwares)	4,23	3,45	0,94	2	5
2. Suporte de um profissional com conhecimentos em tecnologia	4	4	1,2	1	5
3. Armazenamento de dados	4,40	4,25	0,79	3	5
4. sistema de comunicação	4,15	3,9	1	2	5
5. Integração de dados	4	4,1	1	2	5

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

4.2.5 Fator Cultura Organizacional

Ao analisar os dados referentes ao fator contingencial cultura organizacional na Tabela 7, percebe-se que a cooperação organizacional (média 3,5) e o consenso organizacional (média 3,35) são as variáveis que mais interferem na gestão de riscos da IES, seguidas pelas variáveis receptividade (média 2,95) e proatividade (média 2,85).

Nesse sentido, entende-se que a cooperação e o consenso organizacional afetam a prática da gestão de riscos na IES. Borgonovi (2015) relata que a cultura organizacional constitui um fator contingencial que influencia diretamente o desempenho das atividades organizacionais. Dessa forma, não é diferente na IES, onde essas variáveis exercem forte impacto na prática da gestão de riscos.

Tabela 7

Cultura organizacional na gestão de riscos

Cultura Organizacional	Média	Mediana	Desv. Pad.	Mín	Máx
1. Proatividade	2,85	3	0,93	1	4
2. Receptividade	2,95	3	1	1	4
3. Cooperação organizacional	3,5	4	1,3	1	5
4. Consenso organizacional	3,35	3,5	1	1	5

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

4.2.6 Fator Estratégia Organizacional

Observa-se, conforme a Tabela 8, que no fator contingencial estratégia organizacional os resultados indicam as seguintes variáveis: melhoria de processos gerenciais (4,25), qualidade no uso de recursos (4,15), programas governamentais orçamentários (4,05) e entes federados (3,7).

É válido mencionar que, segundo Silva (2013), a estratégia é um fator contingencial que impacta a tomada de decisão. Dessa forma, na Tabela 8, destaca-se a necessidade de

melhoramentos gerenciais e a qualidade do uso de recursos como fatores de grande influência na gestão de riscos da IES.

Tabela 8

Estratégia organizacional na gestão de riscos

Estratégia	Média	Mediana	Desv. Pad.	Mín	Máx
1. Melhoramento de processos gerenciais	4,25	4	0,8	2	5
2. Programas governamentais orçamentários	4,05	4	0,94	2	5
3. Entes federados	3,7	4	1	1	5
4. Qualidade de uso de recursos	4,15	4	0,74	3	5

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

4.3 Análise das Entrevistas

4.3.1 Ambiente Externo

Os participantes da pesquisa foram indagados a respeito das variáveis ligadas ao ambiente externo, como o momento econômico, observatórios sociais, sociedade, legislação, instituições e órgãos de controle que afetam a gestão de riscos na IES. Conforme as falas obtidas dos entrevistados, percebe-se que os dados corroboram a pesquisa de Cavichioli (2017), que identificou a existência de forte pressão exercida pelos órgãos de controle sobre as práticas em entidades públicas.

As falas dos entrevistados A1 e A6 evidenciam o impacto da Controladoria-Geral da União (CGU) na gestão de riscos. Além disso, nota-se que realmente existe fiscalização conjunta em universidades pelo Tribunal de Contas da União (TCU) e a CGU para que essas organizações adotem melhores práticas de governança pública, pois sabe-se que, entre os pilares da boa governança, está a exigência da boa prática da gestão de riscos (Brasil, 2014a). Esses achados também se associam ao estudo de Braga (2017), que enfatiza que os órgãos de controle apresentam marcos legais para fortalecer a gestão de riscos e os controles internos nas entidades públicas, o que não é diferente na IES.

Outrossim, os entrevistados A2 e A8 enfatizaram o papel da sociedade, a necessidade de transparência e o impacto da economia na prática da gestão de riscos na IES. Nesse sentido, observa-se que a introdução da gestão de riscos na IES foi efetivada com o auxílio da pressão social para a melhoria da transparência, o uso de recursos públicos, o atendimento à legislação que impõe a prática, a fiscalização dos órgãos de controle e a melhoria no acesso a informações na instituição. Entre as respostas desses participantes da pesquisa, destacam-se:

“Eu acho que as mudanças da IES quanto à implantação da gestão de riscos foram devido a demandas legais e órgãos de controle” (A1).

“A gestão de riscos previne falhas no orçamento público e, diante dessa crise e redução orçamentária, qualquer economia de gasto público que possa ser otimizada reverte em benefício da sociedade. Nesse sentido, a prática da gestão de riscos auxilia muito” (A2).

“Percebe-se uma cobrança para maior demonstração de transparência, mas percebe-se que um observatório externo que influenciou na adoção da prática da gestão de riscos foi a CGU” (A6).

“Há uma tendência desde a própria constituição de 1988 quando se trata de transparência do uso do recurso público, que vem evoluindo através de diversas normas, bem

4.3.2 Estratégia

Nas respostas obtidas, os participantes evidenciaram que a gestão de riscos na IES busca diminuir os riscos relacionados aos objetivos estratégicos, facilitando o atingimento das metas propostas no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) da IES, além de possibilitar revisões no planejamento institucional. A nuvem de palavras (Figura 2) revela os termos mais citados: objetivos, metas, estratégicos e planejamento.



Fonte: dados da pesquisa (2021).

O participante A4 afirmou que já existe um plano de ações da IES para a aquisição de um software que auxilie na gestão de riscos. Por outro lado, a declaração de A8 revela insatisfação com o uso do Excel como ferramenta para a prática do gerenciamento de riscos na instituição.

Em contrapartida, o entrevistado A6 relatou utilizar o sistema SIPAC para mapear e identificar riscos na IES.

Dessa forma, a maioria dos achados aproxima-se da pesquisa de Wadesango e Mhaka (2017), que alerta para a necessidade do governo central em fornecer e monitorar sistemas que promovam bons processos de gestão de riscos, reduzindo violações na governança corporativa. Assim, percebe-se que o fator contingencial tecnologia apresenta déficit na IES, comprometendo a eficiência do gerenciamento de riscos, conforme ilustrado nas declarações a seguir:

“Que eu tenha conhecimento não temos, mas estou participando de alguns cursos em parcerias com a UFRN e UFPE que o próprio governo irá disponibilizar esses instrumentos tecnológicos, inclusive será o lançamento de um agora em setembro que estará disponível para todas as Instituições Federais (IFs) de forma gratuita e código aberto. Mas, atualmente utilizamos apenas as escalas de riscos e matrizes que está no planejamento da gestão de riscos, com o software mais avançado irá ajudar muito na gestão (A3).”

“Temos um plano de tecnologia e nesse plano pensamos sempre em vários itens que relacionam a gestão de riscos com o uso de softwares, existe uma demanda da necessidade de um software que auxilie na gestão de riscos da IES (A4)”

“Não conheço nenhum software relacionado diretamente com a gestão de riscos (A6)”

“Aqui a gente utiliza formulários, documentos disponibilizados no próprio do TCU como lista de verificação, mapa de riscos são utilizados os recomendados pelo TCU, mas software se existe eu desconheço. (A10)”

“Eu conheço um sistema denominado AGATA criado pelo ministério da economia que ele pode ser transmitido aqui na IES que se abriu um processo para ser implantado porque eu particularmente não gosto de aplicar a planilha de Excel em gerenciamento de risco, e o sistema AGATA auxilia na gestão de riscos e poderíamos aderir esse projeto desse software (A8)”

4.3.4 Cultura Organizacional

Na análise do fator contingencial cultura, primeiramente, buscou-se perguntar aos participantes da pesquisa como a cultura organizacional da IES afetou as práticas da gestão de riscos. Os servidores foram resistentes à nova prática ou receptivos? Após essa indagação, percebeu-se que houve tanto servidores públicos resistentes quanto receptivos à prática da gestão de riscos.

A nuvem de palavras apresentada na Figura 3 reúne todas as respostas obtidas nessa pesquisa. Nota-se que as palavras resistência, neutralidade, sobrecarga e gestão foram as mais frequentes. Portanto, observa-se uma maior resistência dos servidores públicos da IES em relação à prática da gestão de riscos. Quando isso ocorre, é possível perceber que o fator contingencial cultura, conforme o estudo de Borgonovi (2015), pode impactar negativamente a entidade, por meio da falta de cooperação em novas ideias, regulamentações e da ausência de consenso entre líderes e colaboradores da IES.



Figura 3 *Nuvem de Palavra Cultura organizacional*

Fonte: dados da pesquisa (2021).

4.3.5 Estrutura Organizacional

Nas falas dos sujeitos da pesquisa, expressou-se que o capital intelectual, a estrutura física, a parte tecnológica e a capacitação influenciam a atividade de gestão de riscos, consolidando as afirmações de Romero et al. (2018), que destacam que a estrutura organizacional impacta as operações, o que também se aplica à execução da gestão de riscos, *conforme segue*:

“A IES apresenta técnicos muitos bem preparados, na estrutura física existem alguns processos que precisam ser melhorados. Mas, em tese em uma visão macro a instituição está preparada para colocar a gestão de riscos em prática (A2)”.

“Eu entendo que hoje a estrutura física e capacidade humana da IES não é suficiente (A12).”

5 Considerações Finais

O objetivo geral desta pesquisa foi averiguar os fatores contingenciais que podem afetar as práticas da gestão de riscos na Instituição de Ensino Superior (IES). Para isso, foram utilizadas múltiplas fontes de evidências a fim de ampliar a compreensão sobre o fenômeno investigado. Por meio de um estudo de caso na IES, buscaram-se informações-chave com a aplicação de um questionário e a realização de entrevistas.

Os resultados indicam que, no fator contingencial ambiente externo, os órgãos de controle exercem forte impacto, incentivando as entidades públicas de ensino superior a adotarem melhores práticas de governança pública, principalmente por meio da eficiência da gestão de riscos implantada. Contudo, percebe-se que os gestores da IES necessitam de maior apoio desses órgãos, especialmente no que se refere à capacitação, orientações e modelos de gestão de riscos eficazes, para que as exigências sejam plenamente atendidas.

No que diz respeito ao fator contingencial estrutura organizacional, as entrevistas revelaram a influência do capital intelectual, da estrutura física, da tecnologia e da capacitação na atividade da gestão de riscos. As variáveis Melhoramento de processos gerenciais (4,25), Qualidade de uso de recursos (4,15), Programas governamentais orçamentários (4,05) e Entes federados (3,7) apresentaram as maiores médias, indicando significativo impacto deste fator.

Em relação ao fator contingencial tecnologia, os dados qualitativos indicaram a necessidade de implementação de um software para otimizar a gestão de riscos na IES. Por esse motivo, os servidores buscam parcerias com outras universidades para aprimorar o uso de tecnologias em benefício dessa prática. As variáveis com maior impacto foram Armazenamento de dados (4,40), Sistemas operacionais (4,23) e Sistema de comunicação (4,15).

Quanto ao fator contingencial estratégia, as variáveis com maiores médias foram Melhoramento de processos gerenciais (4,25), Qualidade de uso de recursos (4,15), Programas governamentais orçamentários (4,05) e Entes federados (3,7). As respostas indicaram que a gestão de riscos na IES busca diminuir os riscos relacionados aos objetivos estratégicos, facilitando o alcance das metas previstas no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI).

No que tange ao fator contingencial tamanho, a maioria dos participantes concordou que o orçamento da IES influencia diretamente a gestão de riscos, uma vez que a prática demanda investimentos, e a ausência de recursos compromete a evolução e o aperfeiçoamento da gestão.

Já no fator contingencial cultura, destacaram-se as variáveis Cooperação organizacional (3,5) e Consenso organizacional (3,35) como as que mais interferem na gestão de riscos. A maior parte dos servidores demonstrou resistência às novas práticas, sendo que a falta de capacitação contribui para a relutância frente às inovações no setor público, situação que se repete na instituição estudada.

Os benefícios deste estudo residem nos novos achados que ampliam o conhecimento sobre gestão de riscos, apontam possibilidades de aperfeiçoamento e identificam gargalos que limitam a eficiência da prática na IES, possibilitando o levantamento de melhorias. Ademais, a pesquisa poderá auxiliar outras Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) a identificarem desafios para a implantação adequada da gestão de riscos, com vistas a prestar serviços mais eficientes à sociedade e fortalecer a compreensão das características dessa gestão sob a perspectiva dos usuários internos.

Assim, este estudo apresenta relevância prática diante da necessidade de uso adequado da gestão de riscos, em resposta à fiscalização dos órgãos de controle interno e externo. Além disso, espera-se que gestores de IES públicas reflitam sobre os obstáculos presentes, visando aumentar o nível de maturidade da gestão de riscos em suas instituições.

Por fim, algumas limitações devem ser consideradas na interpretação dos dados, principalmente em razão da amostra restrita a servidores de uma única instituição, o que impede a generalização dos resultados. No entanto, tais limitações sugerem pesquisas futuras, que poderão ampliar a amostra envolvendo todas as IFES para explorar características e desafios em diferentes contextos institucionais, bem como incluir fatores contingenciais não contemplados neste estudo.

Referências

- Araújo, A. A. (2019). *Gestão de riscos no setor público: Percepção do gerenciamento de riscos nas universidades federais* [Dissertação de mestrado, Universidade Federal Rural de Pernambuco]. Repositório Institucional da UFRPE.
- Araújo, A., & Gomes, A. M. (2021). Gestão de riscos no setor público: Desafios na adoção pelas universidades federais brasileiras. *Revista Contabilidade & Finanças*, 32(86), 241–254. <https://doi.org/10.1590/1808-057x202109040>
- Ávila, M. D. G. (2016). Gestão de riscos no setor público. *Revista Controle: Doutrina e Artigos*, 12(2), 179–198.
- Bakar, B. A., Ismail, S., & Kasim, N. (2019). Risk management practices to strengthen public sector accountability. *Asian Journal of Business and Accounting*, 12(1), 1–40.
- Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo* (L. A. Reto & A. Pinheiro, Trans.). Edições 70.
- Beuren, I. M., & Fiorentin, M. (2014). Influência de fatores contingenciais nos atributos do sistema de contabilidade gerencial: Um estudo em empresas têxteis do Estado do Rio Grande do Sul. *Revista de Ciências da Administração*, 16(138), 196–212. <https://doi.org/10.5007/2175-8077.2014v16n38p196>

Braga, M. V. (2017). Uma reflexão sobre o desafio da implementação da gestão de riscos no setor público brasileiro. *Revista Controladoria da União*, 9(15), 1–20.

Brasil. (2013a). *Projeto de desenvolvimento do guia de orientação para o gerenciamento de riscos*. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, Secretaria de Gestão Pública.

Brasil. (2013b). *Guia de orientação para o gerenciamento de riscos*. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, Secretaria de Gestão Pública.

Brasil. (2014a). *Relatório sistêmico de fiscalização*. Tribunal de Contas da União, Secretaria de Métodos e Suporte ao Controle Externo.

Brasil. (2017, 22 de novembro). *Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017*. Diário Oficial da União.

Brasil. Tribunal de Contas da União. (2018b). *Manual de gestão de riscos*. Secretaria de Métodos e Suporte ao Controle Externo.

Brasil. Tribunal de Contas da União. (2018c, 11 de julho). *Portaria-TCU nº 184*. Diário Oficial da União.

Brasil. Tribunal de Contas da União. (2018d). *Roteiro da avaliação de maturidade da gestão de riscos*. Secretaria de Métodos e Suporte ao Controle Externo.

Carlsson-Wall, M., Kraus, K., Meidell, A., & Tran, P. (2019). Managing risk in the public sector: The interaction between vernacular and formal risk management systems. *Financial Accountability & Management*, 35(1), 3–19. <https://doi.org/10.1111/faam.12179>

Cartagena García, P. P., & Martínez, C. C. (2010). Algunas consideraciones para elaborar el plan estratégico en las aldeas universitarias venezolanas. Trabalho apresentado no *VII Congreso Internacional de Gestión Empresarial y Administración Pública*, Hotel Palco.

Cavichioli, D. (2017). *Fatores contingenciais que afetam a implementação do Subsistema de Informação de Custos do Setor Público (SICSP) na percepção dos controllers e contadores municipais* [Dissertação de mestrado, Universidade Estadual do Oeste do Paraná].

Chenhall, R. H. (2003). Management control systems design within its organizational context: Findings from contingency-based research and directions for the future. *Accounting, Organizations and Society*, 28(2–3), 127–168. [https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(01\)00027-7](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(01)00027-7)

Contingências: Um estudo sobre a percepção de gestores do setor de óleo e gás no Brasil. (2019). *Revista Capital Científico - Eletrônica*, 17(3), 26–40. <https://doi.org/10.5935/recie.v17i3.684>

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

<https://www.coso.org/Documents/2017-COSO-ERM-Integrating-with-Strategy-and-Performance-Executive-Summary.pdf>

Dutra, E. V. (2014). *Sistema de controle gerencial e desempenho organizacional: Uma análise das maiores empresas do Espírito Santo sob a ótica da teoria da contingência* [Dissertação de mestrado, Universidade Federal do Espírito Santo].

Fleury, A. (1990). Capacitação tecnológica e processo de trabalho: Comparação entre o modelo japonês e o brasileiro. *Revista de Administração de Empresas*, 30(4), 23–30. <https://doi.org/10.1590/S0034-75901990000400004>

Frezatti, F., Relvas, T. R. S., Nascimento, A. R. D., & Junqueira, E. R. (2009). *Controle gerencial: Uma abordagem da contabilidade gerencial no contexto econômico, comportamental e sociológico*. Atlas.

Gil, A. C. (2019). *Métodos e técnicas de pesquisa social* (7ª ed.). Atlas.

Hu, H., & Islam, J. A. (2012). Review of literature on contingency theory in managerial accounting. *African Journal of Business Management*, 6(15), 5159–5164. <https://doi.org/10.5897/AJBM11.2762>

Klein Junior, V. H. (2020). Gestão de riscos no setor público brasileiro: Uma nova lógica de accountability? *Revista de Contabilidade e Organizações*, 14(1), e163964. <https://doi.org/10.11606/issn.1982-6486.rco.2020.163964>

Klein, L., & Almeida, L. B. (2017). A influência dos fatores contingenciais na adoção de práticas de contabilidade gerencial nas indústrias paranaenses. *Revista Universo Contábil*, 13(3), 90–119. <https://doi.org/10.4270/ruc.2017326>

Kulkarni, V. (2017). Contingency theory. In C. R. Scott & L. K. Lewis (Eds.), *The international encyclopedia of organizational communication*. Wiley-Blackwell. <https://doi.org/10.1002/9781118955567.wbieoc050>

Laudon, K. C., & Laudon, J. P. (1999). *Sistemas de informação* (4ª ed.). LTC.

Macohon, E. R., Scarpin, J. E., & Zittei, M. (2015). Uma lógica contingencial para projetos de sistemas de custos na atividade agrícola. *Contextus: Revista Contemporânea de Economia e Gestão*, 13(1), 156–187. <https://doi.org/10.19094/contextus.v13i1.54670>

Mapolón, L. R. (2008). *Estrategia de gestión con enfoque a proceso de la residencia estudiantil de la Universidad de las Ciencias Informáticas* [Tese de doutorado, Universidad de las Ciencias Informáticas].

Nascimento, A. P., Santos, W. R., & Oliveira, M. P. V. (2020). A mentalidade de risco em organizações: Uma análise da inserção da gestão de riscos nas normas ISO 9001 e ISO 14001:2015. *Gestão & Produção*, 27(2), e4043. <https://doi.org/10.1590/0104-530X4043-20>

Otley, D. T. (1980). The contingency theory of management accounting: Achievement and prognosis. *Accounting, Organizations and Society*, 5(4), 413–428.
[https://doi.org/10.1016/0361-3682\(80\)90040-9](https://doi.org/10.1016/0361-3682(80)90040-9)

Ramadan, M. A., & Borgonovi, E. (2015). The impact of strategy implementation drivers on project effectiveness in non-governmental organizations. *International Journal of Academic Research in Management*, 4(2), 35–47.

Rana, T., Wickramasinghe, D., & Bracci, E. (2019). New development: Integrating risk management in management control systems—Lessons for public sector managers. *Public Money & Management*, 39(2), 148–151. <https://doi.org/10.1080/09540962.2019.1570703>

Romero-Silva, R., Santos, J., & Hurtado, M. (2018). A note on defining organisational systems for contingency theory in OM. *Production Planning & Control*, 29(16), 1343–1348.
<https://doi.org/10.1080/09537287.2018.1516462>

Santos, M. R., Neves, F. T., Chaves, M. R., & Silva, A. V. (2019). Estrutura organizacional e funcionamento das universidades brasileiras: Revisão de literatura. *Revista Eletrônica Gestão & Serviços*, 11(1), 2946–2964. <https://doi.org/10.34117/gss-v11n1-120>

Sedrez, C. S., & Fernandes, F. C. (2011). Gestão de riscos nas universidades e centros universitários do Estado de Santa Catarina. *Revista GUAL*, 1(Edição Especial), 70–93.

Silva, M. Z. (2013). *Gerenciamento de riscos corporativos sob o enfoque da teoria contingencial: Estudo de caso em uma organização hospitalar* [Tese de doutorado, Universidade Regional de Blumenau].

Soares, Y. M. A., Cavalcante, P. R. N., & Santos, Y. D. D. (2019). Informações contingenciais: Um estudo sobre a percepção de gestores do setor de óleo e gás no Brasil. *Revista Capital Científico – Eletrônica*, 17(3), 26–40. <https://doi.org/10.5935/recie.v17i3.684>

Universidade Federal da Paraíba. (2019a). *Gestão de riscos*. Recuperado em 21 de dezembro de 2020, de <http://www.pra.ufpb.br/prac/contents/formularios/gestao-de-riscos>

Universidade Federal da Paraíba. (2019b). *Plano de Desenvolvimento Institucional UFPB 2019–2023*. Recuperado em 21 de dezembro de 2020, de http://www.proplan.ufpb.br/proplan/contents/documentos/pdi/pdi_2019-2023_posconsuni-1.pdf

Universidade Federal da Paraíba. (2021a). *PROPLAN*. Recuperado em 21 de dezembro de 2020, de <http://www.proplan.ufpb.br/proplan/contents/menu/ploplan/apresentacao>

Universidade Federal da Paraíba. (2021b). *PRA*. Recuperado em 21 de dezembro de 2020, de <http://www.pra.ufpb.br/>

Universidade Federal da Paraíba. (2020). *Relatório de Gestão UFPB 2020*. Recuperado em 21 de dezembro de 2020, de <https://drive.ufpb.br/s/KfTH4f82Wm2snXb#pdfviewer>

Vergara, S. C. (2016). *Projetos e relatórios de pesquisa em administração* (16ª ed.). Atlas.

Wadesango, N., & Mhaka, C. (2017). The effectiveness of enterprise risk management and internal audit function on quality of financial reporting in universities. *Journal of Economics and Behavioral Studies*, 9(4), 230–241. <https://doi.org/10.22610/jeb.v9i4.2027>

Wadongo, B., & Abdel-Kader, M. (2014). Contingency theory, performance management and organizational effectiveness in the third sector: A theoretical framework. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 63(6), 680–705. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-01-2014-0008>