

Uma proposta de utilização de gestão de risco para o Planejamento Acadêmico de uma Universidade Pública

A proposal to use risk management for the Academic Planning of a Public University

Vanessa das Graças Santos
Ramos¹

José Augusto de Lira Lima²

Rômulo César Dias de Andrade³

Gabriela de Vasconcelos⁴

Resumo

Diversos problemas ocasionados por falta de análise dos riscos podem impactar diretamente a execução de projetos em organizações. As universidades por sua vez podem utilizar a gestão de riscos como um conjunto de atividades coordenadas para dirigir e controlar seus projetos, tentando minimizar os impactos provocados nos ambientes acadêmicos. O presente estudo objetiva, a partir de uma metodologia qualitativa e exploratória, desenvolver uma proposta de utilização de Gestão de Risco em uma universidade pública. Para tanto, pretende investigar, identificar e analisar tais riscos a fim de criar um plano de contingência para mitigação e redução dos impactos em um semestre letivo. Foram analisadas 34 respostas entre professores, alunos e funcionários administrativos. Os riscos foram identificados e agrupados em 4 grandes áreas, em seguida foi avaliado o impacto e a probabilidade desses riscos ocorrerem na instituição pesquisada, por fim, foi proposto um plano de contenção e contingência. Desta forma, foi possível analisar que os riscos em ambientes universitários podem ocasionar diversos impactos no semestre letivo, as pesquisas aplicadas com *stakeholders* pode ser um mecanismo eficiente para identificação e priorização desses riscos. Identificar o impacto e a probabilidade dos riscos pode possibilitar aos gestores acadêmicos uma resposta mais rápida perante problemas identificados.

Palavras-chave: Gerenciamento de Risco. Projeto. Planejamento Acadêmico. Universidade.

Abstract

Several problems caused by lack of risk analysis can directly impact the execution of projects in organizations. The universities can use risk management as a set of coordinated activities to direct and control their projects, trying to minimize the impacts caused in academic contexts. The present study aims to propose solutions for possible risks that may impact academic planning, through a qualitative and exploratory methodology, to investigate, identify and analyze such risks in order to create a contingency plan for mitigation and reduction of impacts in one semester. A total of 34 answers were analyzed among teachers, students and administrative staff. Firstly, the risks were identified and grouped into four areas, next the impact and probability of these risks occurring in the researched institution were evaluated; finally, a contingency and containment plan was proposed. In this way, it was possible to analyze that the risks in universities can cause several impacts in the semester. Applied researches with stakeholders can be an efficient mechanism to identify and prioritize these risks. Identifying the impact and probability of risks enable to the academic managers a quickly response to identified problems.

Keywords: Risk Management. Project. Academic Planning. University.

1 Universidade de Pernambuco; Brasil
vanessa_dgsr@gmail.com

2 Universidade de Pernambuco; Brasil.
augustolima95@hotmail.com

3 Instituição/Afiliação Universidade de Pernambuco; Brasil.
romulo.andrade@upe.br

4 Universidade de Pernambuco; Brasil.
devasconcelos.gabriela@gmail.com

1 Introdução

O processo de gestão se inicia com o planejamento, relacionado à preparação, organização e estrutura para o alcance de objetivos das organizações, nesse sentido, o processo de planejar-se estabelece uma hierarquia para consecução dos objetivos organizacionais, orientando o uso dos recursos de modo eficiente e eficaz (Santos & Chiaretto, 2019), sendo de fundamental importância para preparar as empresas sob uma percepção futura em sua linha de atuação, provendo a organização de um grande potencial competitivo.

No âmbito acadêmico o planejamento é um importante instrumento que auxilia no processo de ensino e aprendizagem, ademais, de acordo com Kayser, Silva e Braga (2016), o planejamento é um instrumento balizador das políticas educacionais, norteador a estratégia da instituição de ensino para alcançar suas metas e assegurar a consolidação da missão institucional, de modo que o seu cumprimento implica diretamente na obtenção de resultados positivos ou negativos por parte das instituições.

Nesse contexto, se insere a gestão de projetos, que nos últimos anos passou a estar presente em todos os setores das organizações, sobretudo na elaboração do seu planejamento. De modo que, na visão de Silva *et al.* (2014) os conhecimentos em gestão de projetos podem ser utilizados para a elaboração do planejamento organizacional por possuir características que contribuem para a elaboração de um escopo adequado às necessidades institucionais. Corroborando com a ideia de Kerzner (2016), ao apontar que hoje muitas empresas elaboram seu planejamento com base nos conhecimentos de gestão de projetos devido aos benefícios, principalmente relacionados à tomada de decisão ágeis baseada em fatos e ao aumento da produtividade, contribuindo para a geração de valor dos negócios.

Nessa perspectiva, partindo-se do pressuposto de que todo projeto possui um risco inerente, faz-se necessário à gestão de tais riscos a fim de diminuir seus impactos na organização (Silva, Medeiros & Medeiros, 2018). Diante disso, a Gestão de Riscos contempla a área de conhecimentos de gestão de projetos, que visa preparar as organizações diante das incertezas do ambiente. Essas incertezas são provocadas por influências internas e externas, como mudanças no cenário econômico, tecno-

logia, crises políticas, inflação, de modo que essas incertezas são chamadas de riscos.

Segundo a ISO 31000 (2009), todas as atividades de uma organização envolvem riscos, e o seu gerenciamento ocorre por meio da sua identificação, análise e avaliação. As incertezas que produzem os riscos, em algumas situações são vistas como uma oportunidade, porém na maioria das vezes esses riscos representam grandes ameaças que podem comprometer a conclusão de metas estipuladas no planejamento, elevar custos, acarretar atrasos no cronograma e menor qualidade na entrega do resultado final.

Em muitas instituições públicas de ensino superior o gerenciamento de risco não é bem aplicado aos processos administrativos, tornando as instituições mais vulneráveis às incertezas do ambiente. Neste sentido, conforme disposto por Ávila (2016), uma das maiores dificuldades da gestão de riscos no setor público é ocasionada pela dificuldade de gerir frente a cenários cada vez mais complexos e mutáveis. Todavia, a gestão de riscos age como um importante suporte para o desenvolvimento bem sucedido do planejamento acadêmico das universidades públicas, buscando reduzir as incertezas no processo de tomada de decisões dos gestores, possibilitando minimizar ou eliminar variáveis que podem comprometer o semestre letivo bem como o seu planejamento acadêmico.

Diante do exposto, este estudo tem como finalidade desenvolver uma proposta de utilização de Gestão de Risco em uma universidade pública e, para tanto, propõe-se a investigar, identificar e analisar os riscos inerentes a esta instituição. Sendo assim, a pesquisa foi desenvolvida utilizando metodologias de gestão de projetos no contexto de gerenciamento de riscos através de um estudo de caso em uma universidade pública, permitindo estabelecer estratégias de controle de riscos e manter a universidade preparada face às incertezas do ambiente em que se encontra inserida.

2 Referencial Teórico

2.1 Gestão de Projetos

A aplicação dos conhecimentos de Gestão de Projetos tem se tornado recorrente nas organizações

contemporâneas, inseridas em cenários cada vez mais dinâmicos e mutáveis, tais entidades recorrem aos conhecimentos em gestão de projetos como um meio de gerir os riscos inerentes ao ambiente que estão inseridas. Nesse sentido, a gestão de projetos enseja o planejamento organizacional a fim de reduzir o insucesso das empresas diante das ameaças.

De acordo com o PMI (Project Management Institute) (2018) a Gestão de Projetos consiste na aplicação de conhecimentos, habilidades e técnicas para a execução de projetos de forma efetiva e eficaz, com o intuito de alcançar as metas e objetivos do projeto, determinados a partir de cronogramas, recursos, escopo e qualidade. Complementarmente, Vargas (2005), afirma que um projeto é um conjunto de ações executadas de forma coordenada, em que são alocados insumos necessários em um determinado tempo para alcançar um objetivo único.

O término de um projeto é considerado quando seu objetivo é alcançado e o seu sucesso está diretamente ligado à execução correta do seu planejamento, que por sua vez, pressupõe a participação e colaboração de todos os *stakeholders* no desenvolvimento do projeto, da mesma forma que o sucesso do projeto se dá quando suas metas são alcançadas e atendem as expectativas das partes interessadas (Keeling & Branco, 2014).

A Gestão de Projetos é uma área de conhecimento multidisciplinar que perpassa todos os processos organizacionais, sobretudo no que concerne ao planejamento empresarial. Nesse contexto, a alta administração considera a Gestão de Projetos como um instrumento estratégico para a organização a fim de garantir a sua sobrevivência (Kerzner, 2016).

Sendo assim, conforme disposto por Keeling e Branco (2014), a Gestão de Projetos pode trazer uma série de benefícios às empresas por apresentar uma ampla disponibilidade de sistemas de assessorias e controle gerencial cada vez mais sofisticado, agindo de forma integrada com todos os setores da organização, tornando-se um instrumento de transformação e crescimento no desenvolvimento das atividades dentro das empresas.

Ademais, a Gestão de Projetos não só serve de balizadora do planejamento, mas também tem sido uma importante ferramenta para a Gestão de Riscos no âmbito empresarial, possibilitando o sucesso organizacional.

2.2 Gerenciamento de Riscos

No contexto da Gestão de Projetos, o risco é uma variável preponderante para o êxito de um projeto, nessa análise, a Gestão de Risco é preponderante para o sucesso da Gestão de Projetos. O risco é definido por Cocurullo (2003), como a existência de situações que possam impedir o alcance dos objetivos corporativos ou a não existência de situações consideradas necessárias para chegar a tais objetivos. Diante disso, uma organização que não controla os seus riscos está fadada ao insucesso.

As incertezas do ambiente originam os eventos que podem se transformar em riscos, de acordo com Brito (2013), os riscos são eventos no qual podemos analisar e enquadrar previsões. Para Fortes (2011), os riscos organizacionais podem ser causados por várias características, como problemas de recursos, liderança, falha de comunicação, e fraco controle sobre as mudanças do ambiente externo. Diante deste contexto, a Gestão de Risco possui caráter estratégico possibilitando o controle da propagação dos riscos que poderão causar futuros problemas.

O gerenciamento de riscos segundo a ISO 31000 (2009), consiste em um conjunto de atividades coordenadas para dirigir e controlar uma organização no que se refere aos riscos relacionados ao seu cenário. A Gestão de Risco pode ser aplicada em qualquer área da organização, pois implica em métodos, processos e ações que buscam a efetivação do planejamento estratégico (Baraldi, 2005).

Gerir o risco é um processo dinâmico e iterativo, com etapas bem definidas que possibilitam o conhecimento de eventos que podem causar grande impacto na organização, e evitar resultados inesperados (Brito, 2013).

O grau de relevância dos riscos depende do impacto que eles podem causar às empresas, de acordo com Brito (2013), os riscos podem ser categorizados em riscos diretos os quais possuem certo grau de controle e riscos indiretos os quais não possuem nenhum grau de controle, e ainda podem ser classificados de acordo com as suas implicações em:

- Potencial falha fatal: riscos os quais a falta de controle pode comprometer a continuidade do projeto.
- Ameaças: riscos que impactam negativamente nas atividades do projeto, trazendo uma série de prejuízos.

- Oportunidades: riscos que impactam positivamente nas metas e objetivos propostos, tendo as estratégias de gerenciamentos voltadas para o aumento da sua probabilidade de ocorrência.

Cada risco possui avaliações diferentes, para isso são usados métodos de investigação como a análise SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats*), que promove uma análise do ambiente interno e externo da organização a fim de identificar os riscos inerentes a cada ambiente, a avaliação de probabilidade e impacto, de acordo com Fortes (2011), a probabilidade de ocorrência pode ser estimada através de cálculos estatísticos, que indicam a possibilidade do risco ocorrer, já o impacto da ocorrência do risco reflete a sua influência nos objetivos.

Outro método de avaliação é a do grau de prioridade dos riscos, que é feita após as análises das estimativas

de probabilidade e impacto. Esse mecanismo possibilita avaliar cada risco identificado separadamente, para Onoda (2009), a importância de priorizar os riscos vale-se da finalidade de servir como suporte para a tomada de decisões e não possui caráter prescritivo, além disso, a ordem de prioridade pode ser alterada quando for verificada a postura da organização em relação à exposição aos riscos.

O PMBOK (2014), apresenta uma metodologia de gerenciamento de riscos que é composta pelas fases de planejamento, identificação, análise, planejamento de respostas, monitoramento e controle de riscos. (Figura 1)

- Planejar o Gerenciamento de Riscos: é o primeiro passo para dar início ao processo de gestão de riscos. Descreve de antemão como conduzir as atividades do gerenciamento de riscos, analisar as suas proporções e as abordagens que serão utilizadas de

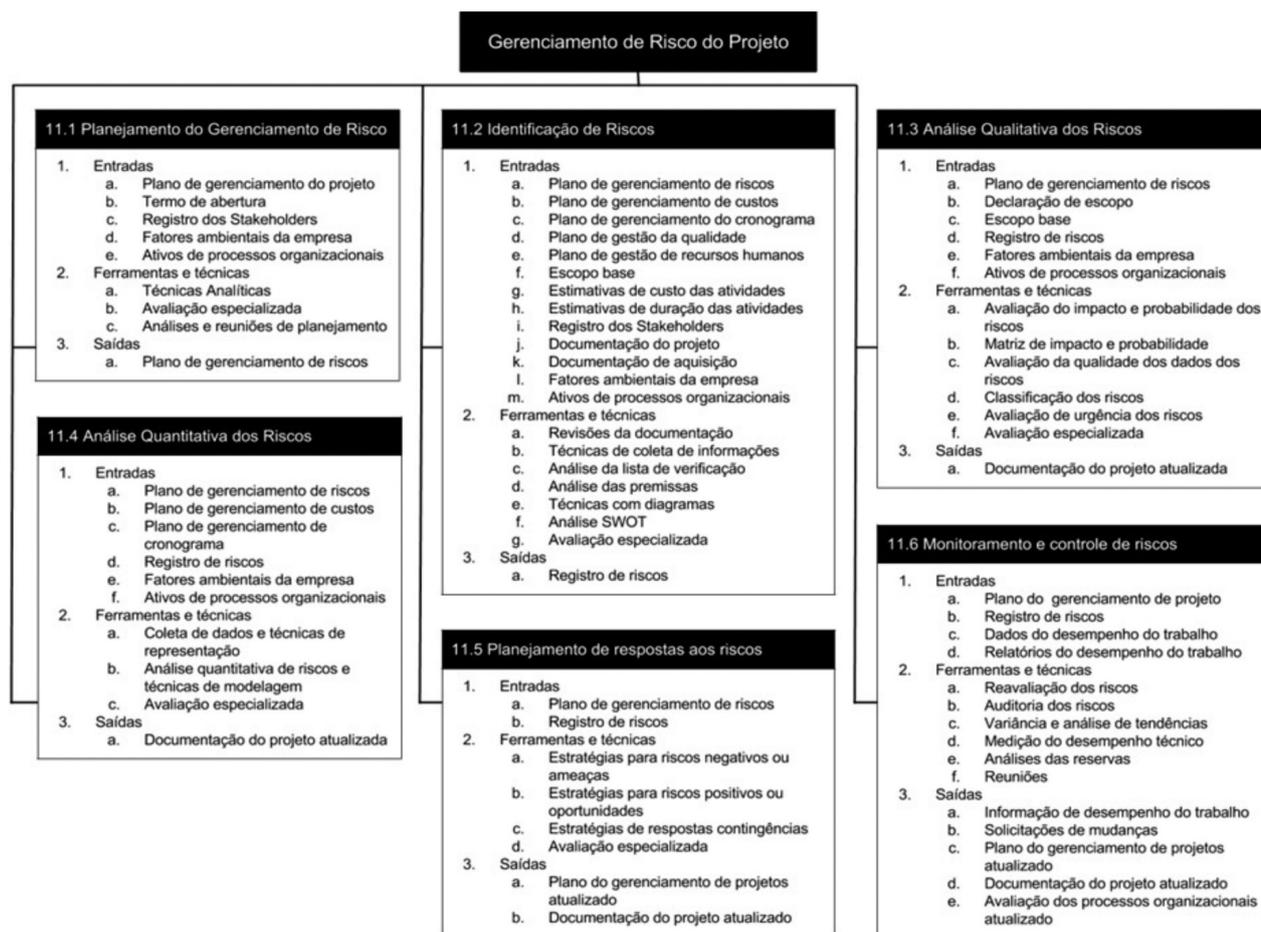


Figura 1: Visão geral do gerenciamento do risco em projeto.

Fonte: PMBOK 5ª Edição (2014).

acordo com o seu cenário, gerencia melhor o tempo, os recursos e serve como suporte para os outros cinco processos.

- Identificar os Riscos: analisa o cenário com o uso de técnicas e ferramentas para descrever os riscos em potenciais que podem afetar os objetivos da organização, essa identificação é frequente porque novos riscos podem surgir, e deve envolver todos os membros da equipe.
- Realizar Análise Qualitativa e Quantitativa dos Riscos: descreve as características dos riscos identificados. A análise qualitativa prioriza o risco através da sua avaliação e relação com a probabilidade de ocorrência. A quantitativa analisa numericamente os efeitos dos riscos identificados seguidos das análises qualitativa, avaliando os efeitos e apresenta uma abordagem quantitativa em relação às decisões com base nos riscos.
- Planejar Respostas aos Riscos: descreve estratégias de respostas aos riscos para aumentar as oportunidades e reduzir ameaças. As respostas devem ser adequadas à relevância do risco, medido segundo o orçamento, cronograma e o plano de gestão.
- Monitorar e Controlar os Riscos: é o processo de implementação das estratégias de respostas aos riscos identificados, bem como as respostas aos novos riscos. Pode envolver a adoção de ações corretivas e de modificação para a eficácia do plano de gerenciamento.

Toda essa sistemática adotada no processo de gestão de riscos é levada a cabo em diversas organizações e servirão de base para a proposição de um mecanismo de gestão de risco para a instituição analisada no presente estudo.

3 Metodologia

A pesquisa desenvolvida utiliza-se do método qualitativo com objetivo exploratório. Foi utilizada uma análise exploratória com o intuito de captar dados relevantes e de opinião de partes interessadas, como mostra Gil (2008, p. 27) “Pesquisas exploratórias são desenvolvidas com o objetivo de proporcionar visão geral, de tipo aproxima-

tivo, acerca de determinado fato”. Esse tipo de pesquisa é realizado especialmente quando o tema escolhido é pouco explorado e torna-se difícil sobre ele formular hipóteses precisas e operacionalizáveis.

Foram selecionados, como participantes para responder um questionário com perguntas abertas, 26 alunos dos cursos de Administração e de Sistemas de Informação, 6 professores e 2 funcionários administrativos de uma universidade estadual pública, da cidade de Caruaru, Pernambuco. O questionário com perguntas abertas foi desenvolvido com base em uma possível hierarquia de riscos relacionados **aos sistemas, à imagem, pessoal e processos** que podem ser adotados em uma instituição, de acordo com Sedrez e Fernandes (2011), tendo suas respostas voltadas para essas áreas, e teve como objetivo identificar os principais riscos que possam alterar a composição do funcionamento do campus universitário e assim formular estratégias de redução para tais riscos.

Foi realizada uma entrevista com 34 pessoas da instituição, utilizando um questionário com 6 perguntas, em que cada participante relatou sua percepção acerca do assunto. Após a coleta das respostas foram feitas análises dos riscos relatados com maior frequência, logo após foram feitas análises qualitativas em que foi possível desenvolver uma relação entre as suas respostas e o contexto em que estão inseridos (Calado, 2012), desta forma, foi possível realizar a identificação dos principais riscos que podem afetar a instituição.

3.1 Análises Quantitativas e Qualitativas

Após a identificação dos principais riscos foram feitas análises quantitativas e qualitativas, as avaliações foram feitas com base no PMBOK (2014), que apresenta as avaliações de probabilidade e impacto que examinam a probabilidade específica de cada risco ocorrer e a avaliação do impacto o efeito em potencial sob determinado objetivo.

Os riscos são priorizados de acordo com a sua classificação de probabilidade e impacto, essa classificação é específica para cada organização levando em consideração seu objetivo, metas, cronograma, custo, tempo e desempenho. O PMBOK (2014), apresenta uma matriz de

probabilidade e impacto, que faz uma relação entre a probabilidade e impacto específico de cada risco que resulta em uma classificação de ameaça ou oportunidade entre baixa, mediana e alta. E a partir dessa análise é possível avaliar quais riscos possuem mais relevância e atenção.

3.1.1 Aplicação das Análises

Para a avaliação da probabilidade e impacto dos riscos foi utilizada a **Matriz de Probabilidade x Impacto dos riscos**, a técnica consiste na elaboração de uma tabela de referência que relaciona diretamente a probabilidade e o impacto de cada fator de risco identificado pelos negócios de uma organização. Para esta pesquisa a técnica foi dividida em 4 partes:

1. Descrição do risco;
2. Análise de impacto e probabilidades;
3. Histórico;
4. Planos de contenção e contingência;

A figura 2 apresenta a Matriz de Probabilidade x Impacto dos riscos, onde as linhas representam o **impacto** e as colunas representam a **probabilidade** do risco ocorrer.

Matriz de Impacto x Probabilidade						
Muito Alto	PS	S	S	C	C	C
Alto	PS	PS	S	S	C	C
Médio	PS	PS	S	S	S	C
Baixo	PS	PS	S	S	S	S
Muito Baixo	PS	PS	PS	OS	S	S
Nulo	PS	PS	PS	OS	PS	PS
	Nula	Muito Baixa	Baixa	Média	Alta	Muito Alta

Figura 2: Matriz de Probabilidade e Impacto.
 Legenda: PS: Pouco Significante; S: Significante; C: Crítico.
 Fonte: dados da pesquisa

Os critérios de **impactos** avaliados com maior relevância para esta pesquisa são os que influenciam diretamente no ambiente universitário, como duração do curso, qualidade de ensino e processos internos da universidade. Já a **probabilidade** de ocorrência é estudada de acordo

com o histórico de acontecimentos do risco em 2018.1. Esse histórico foi desenvolvido com base em análise exploratória e no questionário aplicado.

Para chegar ao impacto de cada risco identificado na pesquisa, a fórmula utilizada foi apresentada na figura 3.

$$IR = Impacto + Probabilidade (IP * HR)$$

Figura 3: Fórmula para cálculo do Impacto do risco
 Legenda: **IR:** Impacto do Risco; **IP:** Identificação da Probabilidade; **HR:** Histórico do Risco.

Fonte: Dados da pesquisa.

Já para efetuar o cálculo da Probabilidade do risco, a fórmula utilizada é apresentada na figura 4.

$$PR = Probabilidade (IP * HR) + Impacto$$

Figura 4: Fórmula para cálculo da Probabilidade do risco
 Legenda: **PR:** Probabilidade de o Risco acontecer; **IP:** Identificação da Probabilidade; **HR:** Histórico do Risco;

Fonte: Dados da pesquisa.

Os critérios utilizados para a Probabilidade foram demonstrados conforme a tabela 1.

Tabela 1: Critérios da Probabilidade

Nulo	Muito Baixa	Baixa	Média	Alta	Muito Alta
0	1 a 3 vezes	4 a 6 vezes	7 a 9 vezes	10 a 12 vezes	Acima de 12 vezes

Fonte: dados da pesquisa.

4 Resultados

Esta seção apresenta os riscos identificados após a análise qualitativa realizada a partir do questionário, em seguida a definição de probabilidade e impacto e estratégias de respostas para os riscos.

4.1 Identificação dos Riscos

Conforme analisado no questionário aplicado entre professores, alunos e colaboradores administrativos foram identificados, com letras de “A” a “G”, os

principais riscos nas áreas de sistema, imagem, pessoal, processos e riscos externos.

A figura 5 apresenta os riscos identificados através da pesquisa, as chances de probabilidade, o impacto e o histórico do risco no semestre de 2018.1

4.2 Relação de Impacto x Probabilidade

Com base nos dados apresentados na figura 5, foi feita a relação com a matriz de impacto e probabilidade, e a partir dela se obteve o grau dos riscos entre crítico, significativo e pouco significativo. Assim, possibilitando dar mais atenção aos riscos que possuem maior grau de

relevância. Os riscos que necessitam serem priorizados são apresentados na figura 6.

Após a análise da figura 6 é possível observar que todos os riscos identificados apresentam um grau de importância relevante, sendo nenhum caracterizado com pouca significância, e isso mostra o quanto a instituição está vulnerável aos riscos e o grande impacto negativo que eles podem causar.

4.3 Estratégias de Respostas

Após a análise de priorização dos riscos, devem-se adotar ações estratégicas para o seu gerenciamento,

Descrição dos Riscos	Probabilidade de ocorrência	Impacto provocado	Histórico do semestre
A – Falta de manutenção/atualização do sistema o tornando obsoleto.	Muito alta	Médio	Média de 13 vezes
B – Falha de segurança no sistema comprometendo dados da instituição	Baixa	Muito alto	Média de 6 vezes
C – Rasa participação conjunta entre universidade/ sociedade e universidade/ mercado.	Baixa	Médio	Média de 5 vezes
D – Desmotivação entre os colaboradores sejam professores, administrativo e demais funcionários.	Média	Alto	Média de 7 vezes
E – Burocracia nos processos.	Muito alta	Médio	Média de 17 vezes
F – Insuficiência de repasses financeiros e até mesmo racionalização dos valores orçamentários para universidades.	Alta	Muito alto	Média de 10 vezes
G – Greve de categorias que impactam diretamente no funcionamento do campus	Baixa	Muito alto	Média de 1 vez

Figura 5: Descrição dos riscos, probabilidade, impacto e histórico.

Fonte: dados da pesquisa.

Riscos ordenados por prioridade		Grau do risco referente à matriz
1º	F - Insuficiência de repasses financeiros e até mesmo racionalização dos valores orçamentários para universidades	Crítico
2º	A - Falta de manutenção/atualização do sistema o tornando obsoleto	Crítico
3º	E - Burocracia nos processos	Crítico
4º	D - Desmotivação entre os colaboradores sejam professores, administrativo e demais funcionários	Significante
5º	B - Falha de segurança no sistema comprometendo dados da instituição	Significante
6º	C - Rasa participação conjunta entre universidade/sociedade e universidade/mercado	Significante
7º	G - Greve de categorias que impactam diretamente no funcionamento do campus	Significante

Figura 6: Riscos por ordem de prioridade.

Fonte: dados da pesquisa.

levando em consideração os recursos e materiais disponíveis, a fim de reduzir as ameaças estabelecidas pelos que se caracterizam como negativos, conforme define Onoda (2009, p. 91), “Uma estratégia de resposta pode afetar a probabilidade de ocorrência do risco, a severidade do seu impacto ou ambos os fatores”.

O PMBOK (2014), apresenta uma estratégia para o gerenciamento dos riscos que são caracterizados como de ameaças, que se enquadra nos riscos identificados, ele mostra quatro tipos básicos de tratamento, que são: eliminação, mitigação, transferência e aceitação. E com base nessa técnica foi desenvolvido o plano de contenção e contingência dos riscos identificados de acordo com a sua priorização.

- **Risco F - Insuficiência de repasses financeiros e até mesmo racionalização dos valores orçamentários para universidades:** a estratégia definida foi aceitação passiva do risco, apesar de ser o risco mais crítico identificado, questões de repasses financeiros para as universidades ficam fora do alcance da esfera administrativa da instituição, sendo assim, não há o desenvolvimento de uma estratégia específica para este risco.
- **Risco A - Falta de manutenção/atualização do sistema o tornando obsoleto:** a estratégia definida foi mitigar o risco, e propor soluções para diminuir sua probabilidade de ocorrência, tendo em vista que o mesmo foi caracterizada como muito alta, uma das estratégias é criar uma política de atualização dos sistemas, junto ao departamento de desenvolvimento da Universidade, (Softex, 2015).
- **Risco E - Burocracia nos processos:** a estratégia definida foi mitigar o risco, as instituições públicas de ensino possuem processos padrões que por muitas vezes não podem ser evitados, porém esse risco foi enquadrado como crítico e possui uma probabilidade muito alta de ocorrência. Embora, não possa eliminar a burocracia dos processos é possível usar meios que aperfeiçoem esses processos, como por exemplo, as técnicas e ferramentas do BPM (Business Process Management). (CBOK, 2013)
- **Risco D - Desmotivação entre os colaboradores sejam professores, administrativos e demais funcionários:** a estratégia definida foi mitigar o risco, por se tratar de um órgão público, e as razões de desmotivações identificadas estarem diretamente ligadas a ele, impede que medidas internas sejam tomadas para a solução total do risco. Porém, esse risco possui um impacto alto, pois um colaborador desmotivado leva a baixa produtividade na organização. Para reduzi-lo é interessante que a instituição, como um todo, crie políticas de incentivos voltadas aos colaboradores de instituições públicas, segundo Costas e Matos (2018), as organizações necessitam de profissionais motivados a fim de atender as suas necessidades e metas do planejamento. Proporcionar planos de cargos e carreiras (se não houver) e evite atividades que induzem a desvio de funções podem ser uma opção.
- **Risco B - Falha de segurança no sistema comprometendo dados da instituição:** a estratégia definida foi a eliminação desse risco, por possuir um curso de Sistemas de Informação na própria universidade estudada e a presença de profissionais a solução para o risco é a implantação das boas práticas da norma de segurança da informação: ISO 27001. (ISO, 2011).
- **Risco C - Rasa participação conjunta entre universidade/sociedade e universidade/mercado:** a estratégia definida foi a mitigação desse risco, sabe-se que o pouco envolvimento das universidades do âmbito social e mercado pode provocar uma defasagem na imagem da instituição promovendo uma certa rejeição da sociedade à universidade. A participação mais efetiva pode ser feita através do desenvolvimento de atividades de campo como ação social e também o desenvolvimento de projetos que despertem interesse no mercado. Contribuindo assim com a sua participação na sociedade como um todo (citado por Nogueira, 2000).
- **Risco G - Greve de categorias que impactam diretamente no funcionamento do campus:** a estratégia definida foi a aceitação passiva do risco, eventuais greves podem ocorrer e isso foge do controle de qualquer organização. O que pode ser feito é elaborar um plano emergencial que possa está incluso: carga horária de aulas, data de avaliações com permuta de datas entre cadeiras. É um Risco

significante com impacto muito alto, o mesmo foge do controle da universidade, ficando a mercê de greves, causando sua paralisação parcial ou total de seus serviços.

4.4 Cenário

Nesta seção, apresentaremos um exemplo da aplicação das estratégias de respostas dos riscos identificados no cenário de estudo, os resultados apresentados aqui derivam-se de análises que fazem relações entre os departamentos e setores presentes universidade e os riscos identificados.

A universidade em que foi feito o estudo faz parte do complexo *multicampi* com sede na cidade de Garanhuns, Pernambuco, e é formado por 15 unidades de ensino. A instituição oferece os cursos superiores de Administração de Empresas e Sistemas de Informação, além de uma Pós-Graduação voltada para a área gestão de pessoas. A sua estrutura organizacional apresenta-se conforme a figura 7.

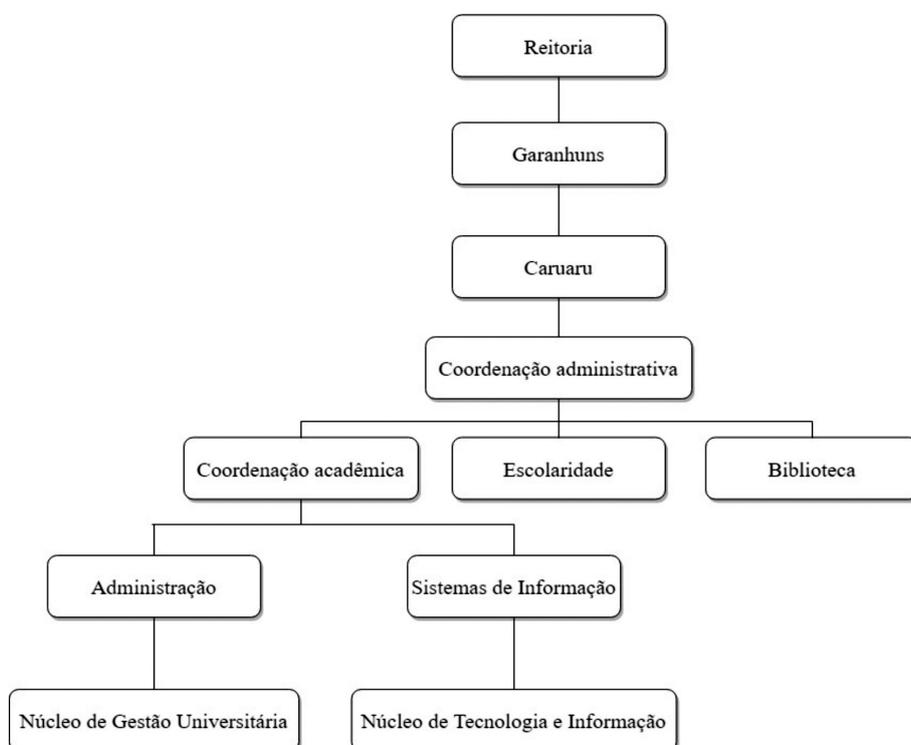


Figura 7: Estrutura Organizacional

Fonte: dados da pesquisa

Após um estudo da estrutura organizacional da universidade, foi analisado em quais setores da instituição poderiam servir como base para a aplicação das estratégias de respostas, de modo que os riscos classificados em aceitação passiva sua estratégia não requer nenhuma ação que seja aplicada em um setor específico da universidade. A figura 8 mostra em quais setores da universidade podem ser aplicadas as estratégias de respostas para controle dos riscos.

Os riscos identificados estão diretamente relacionados a setores específicos da universidade. Foi levado em consideração, para a escolha de cada setor, características como a descrição do risco, a área afetada por ele e as estratégias de respostas acordadas podem ser postas em prática no setor. Deste modo, a Coordenação Administrativa é responsável pelo setor de Recursos Humanos, a Escolaridade é o setor que demanda maior atividade de processos, e o NGU (Núcleo de Gestão Universitária) e o NTI (Núcleo de Tecnologia da Informação), são setores formados a partir de projetos de extensão da universidade, que contém a participação de alunos e professores que são responsáveis por desenvolver práticas das áreas de Administração e Sistemas de Informação respectivamente.

5 Conclusão

Nos últimos anos os conhecimentos relacionados ao gerenciamento de projetos são vistos com maior frequência em diversos setores organizacionais. A Gestão de Risco contempla a área de Gestão de Projetos, responsável por gerenciar os riscos resultantes das incertezas do ambiente e assim, garantir os objetivos das organizações.

Nesse sentido, a partir do presente estudo, podemos observar a importância da análise de riscos para o desenvolvimento do planejamento acadêmico de uma instituição

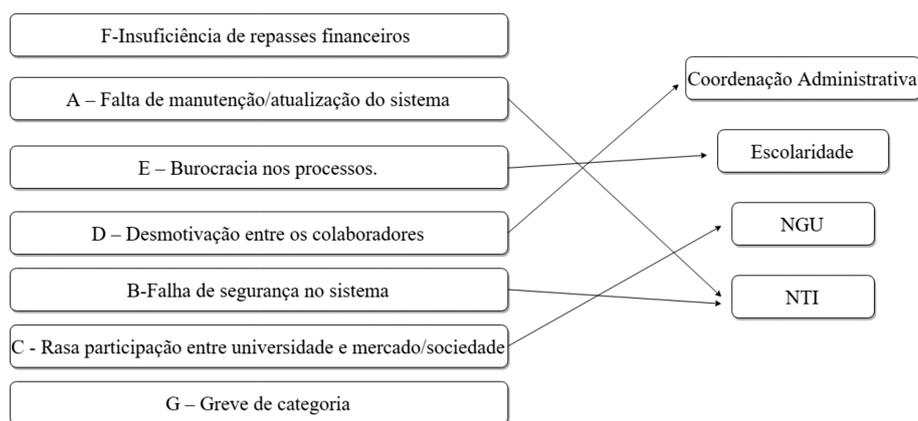


Figura 8: Aplicação das estratégias de respostas nos Setores da Universidade

Fonte: dados da pesquisa.

pública de ensino superior, posto que esses riscos possam ocasionar diversos impactos que implicam diretamente na qualidade do ensino.

Neste artigo, propôs-se a utilização da Gestão de Risco em uma universidade pública, com base em metodologias do PMBOK (2014). Por meio de pesquisa aplicada com *stakeholders* foram identificados os principais riscos que atingem a instituição, o que possibilitou analisá-los e descobrir seu grau de relevância e a frequência em que ocorrem, de modo que, por meio das estratégias de respostas foi possível desenvolver medidas a fim de diminuir seus efeitos durante o semestre letivo, melhorando os processos e os resultados da instituição.

Desta forma, o artigo abordou como a Gestão de Risco pode ser importante para as Universidades. Os resultados obtidos nesse estudo de caso evidencia que as técnicas e ferramentas utilizadas auxiliam diretamente nas tomadas de decisões ágeis pelos gestores acadêmicos, melhorando as relações com os *stakeholders*, e possibilitando o controle dos riscos de modo a prevenir eventuais problemas que podem trazer um grande impacto negativo.

Por fim, a principal limitação deste trabalho foi a organização objeto desse estudo, por ser um órgão público, alguns dos riscos identificados são inerentes ao seu ramo de atuação e devido a isto também, foram apresentadas algumas limitações para o exercício das estratégias de respostas, pois a entidade não possui total liberdade e autonomia de atuação. Para trabalhos futuros, sugere-se a validação das estratégias de respostas adotadas na prática no contexto do ensino superior público.

Referências

Associação Brasileira de Normas Técnicas. (2009). *NBR ISO 31000: Gestão de Riscos - Princípios e Diretrizes*. Rio de Janeiro: ABNT.

Ávila, M. (2016). Gestão de Riscos no Setor Público. *Revista Controle - Doutrina E Artigos*, p. 179-198. Recuperado em 17 novembro, 2018 de <http://revistacontrole.ipc.tce.ce.gov.br/index.php/RCDA/article/view/110>

Baraldi, P. (2005). *Gerenciamento de Riscos Empresariais: A Gestão de Oportunidades, a Avaliação de Riscos e a Criação de Controles Internos nas Decisões Empresariais*. (2a ed.). Rio de Janeiro: Elsevier.

Calado, M. A. F. (2012). *Metodologia da Pesquisa Científica na Prática*. Olinda: Livro Rápido.

CBOK. (2013). *Guia para o gerenciamento de processos de negocio corpo comum de conhecimento*. Brasília: ABPMP.

Cocurullo, A. (2003). *Gestão de Riscos Corporativos*. São Paulo: Scortecci.

Costa, V. M. & Matos, M. C. P. (2018). Identificação das congruências das principais teorias motivacionais com ênfase na gestão de projetos. *UNISANTA Business and Management*.

da Silva, T. R., Medeiros, M. V. B., & Medeiros, G. R. N. (2018). Gestão de Riscos no framework SCRUM utilizando Análise Swot. *Revista de Tecnologia da Informação e Comunicação da Faculdade Estácio do Pará*.

de Salvo Brito, E. A. (2013). *Gerenciamento de riscos na construção civil*. Escola de Engenharia da Universidade Federal de Minas Gerais, UFMG. Belo Horizonte, MG, Brasil.

dos Santos, G. D., & Chiaretto, S. (2019). O planejamento estratégico como uma vantagem competitiva de mercado: Papel do Planejador. *Revista Eletrônica Acervo Científico*.

Fortes, F. (2011). *Influência do gerenciamento de riscos no processo decisório: análise de casos* (dissertação de mestrado). Escola Politécnica da Universidade de São Paulo USP-PRO. São Paulo, SP, Brasil.

Gil, A.C. (2008). *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*. (6a ed.). São Paulo: Atlas.

- Integrity. (2018). *ISO 27001: Sistema de Gestão de Segurança da informação*. Recuperado em 20 julho, 2018, de <https://www.27001.pt/>
- ISO. (2011). *The ISO Survey of Certifications*. Geneve: ISO.
- Kayser, A. M., da Silva, M. A., & Braga, R. N. F. (2018). Política educacional e planejamento institucional: aproximações inventáveis. *Revista Diálogos & Saberes*.
- Keeling, R., & Branco, R. (2014). *Gestão de projetos*. (3a ed.). São Paulo: Saraiva.
- Kerzner, H. (2016). *Gestão de Projetos: As Melhores Práticas*. (3a ed.). Porto Alegre: Bookman.
- Onoda, D. H. (2009). *Proposta de Processo de Gestão de Riscos Aplicado à Função de Compras*. (Trabalho de Conclusão de Curso). Escola Politécnica da Universidade de São Paulo USP-PRO. São Paulo, SP, Brasil.
- Nogueira, M. D. P. (2000). *Diretrizes conceituais e políticas: Documentos básicos do Fórum Nacional de Pró-Reitores de Extensão das Universidades Públicas Brasileiras 1987 – 2000*. Belo Horizonte: PROEXT/UFMG/Fórum.
- Project Management Institute – PMI. (2014). *Um Guia do Conhecimento Em Gerenciamento de Projetos - PMBOK*. (5a ed.). São Paulo: Saraiva.
- Project Management Institute – PMI. (2018). *O que é Gerenciamento de Projetos?* Recuperado em 28 junho, 2018 de <https://brasil.pmi.org/brazil/AboutUs/WhatIsProjectManagement.aspx>
- Sedrez, C., & Fernandes, F. (2011). Gestão de Riscos nas Universidades e Centros Universitários do Estado de Santa Catarina. *Revista Gestão Universitária na América Latina*, Ed Especial, p. 70-93. Recuperado em 12 julho, 2018 de <https://periodicos.ufsc.br/index.php/gual/article/view/1983-4535.2011v4nespp70>
- Silva, J., Seemann, D., de Melo, M., Amante, C., Ramos, A., & da Silva, G. (2014). Conciliando administração de projetos com planejamento estratégico na gestão de universidades federais brasileiras. *Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL*, p. 93-114. Recuperado em 17 novembro, 2018 de <https://periodicos.ufsc.br/index.php/gual/article/view/1983-4535.2014v7n3p93>
- Softex. (2015). *Associação para promoção da excelência do software brasileiro Softex*. São Paulo: Softex.
- Vargas, R. V. (2005). *Gerenciamento de Projetos: Estabelecendo Diferenciais Competitivos*. (6a ed.). Rio de Janeiro: Brasport.

