

Identificação dos Riscos de Integridade na Administração Pública: o Caso da Universidade Federal do Triângulo Mineiro

VINICIUS SILVA FLAUSINO

FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE DA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO - FEA

SHERBAN LEONARDO CRETOIU

FÁBIO LOTTI OLIVA

FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE DA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO - FEA

Identificação dos Riscos de Integridade na Administração Pública: o Caso da Universidade Federal do Triângulo Mineiro

RESUMO

No intuito de promover o combate a fraudes e corrupção, as organizações públicas devem instituir programas de gestão de riscos de integridade. Considerando os desafios enfrentados pelas universidades públicas, tais como a pressão por resultados, a escassez de recursos e o relacionamento entre agentes, a pesquisa identificou os potenciais riscos de integridade relacionados aos objetivos sociais da Universidade Federal do Triângulo Mineiro (UFTM). Para o estudo de caso foram realizadas quatorze entrevistas com agentes do ambiente de valor da Universidade, transcritas e analisadas por meio da análise de conteúdo clássica. Como resultados, identifica-se o predomínio do risco de omissão de agentes públicos no desenvolvimento das atividades inerentes ao cargo/função, e riscos de fraude em processos de compras. Quanto aos tipos de riscos de integridade, identificou-se o predomínio daqueles relativos ao abuso de posição ou poder em favor de interesses privados. Com relação à fonte dos riscos, o maior número de menções referiu-se aos riscos estratégicos, relacionados diretamente ao cumprimento dos objetivos sociais da UFTM, em especial aqueles atinentes à realização de pesquisas e ao desenvolvimento do conhecimento. Tais resultados indicam a necessidade de ações de acompanhamento, mitigação e responsabilização dos servidores com relação à gestão do risco e ao desempenho organizacional.

Palavras-chave: Identificação de riscos; Riscos de integridade; Ambiente de Valor; Organizações públicas; Universidades.

1 INTRODUÇÃO

A Administração Pública brasileira tem entre seus grandes desafios o do enfrentamento a fraudes e corrupção, cuja prática recorrente afeta os resultados dos órgãos governamentais e restringe a disponibilização de benefícios à comunidade. Caracterizada como um fato social, a corrupção existe há séculos no Brasil e se revela por meio de práticas patrimonialistas arraigadas nos costumes e nas rotinas do sistema político e da administração pública (GONÇALVES; ANDRADE, 2019). Diante deste cenário, os órgãos de controle como a Controladoria Geral da União - CGU e o Tribunal de Contas da União - TCU, têm realizado ações e instituído normativas no sentido, tanto da promoção de boas práticas como do combate a práticas danosas (CGU, 2017; TCU, 2018).

A definição quanto a uma conduta ético-profissional no serviço público resulta do que é especificado como interesse público e, segundo BREI (1996), há divergências quanto a esta especificação porque são complexas e variadas as perspectivas para a análise desta questão. Assim, é relevante destacar que desde 2017, as organizações públicas vinculadas à administração direta, autárquica e fundacional devem observar requisitos de governança, dentre eles a integridade, conceito referente à ética e, no âmbito da administração pública, ao respeito e à persecução de seus princípios e valores norteadores (BRASIL, 2017). Para tanto, tais organizações devem constituir programas que estabeleçam: o comprometimento da alta gestão; as instâncias responsáveis pela integridade; a análise dos riscos de integridade; e o monitoramento das ações (CGU, 2018b; 2019).

De acordo com a CGU (2017), riscos de integridade são aqueles que configuram ações ou omissões que possam favorecer a ocorrência de fraudes ou atos de corrupção. Emergem de diferentes motivos ou circunstâncias de ordem externa, organizacional ou individual que os permitem, incentivam e/ou causam, e relacionam-se com outros riscos, tais como os riscos financeiros, os operacionais ou os de imagem. Em organizações, em especial as públicas, os riscos de integridade podem afetar significativamente o alcance dos objetivos institucionais, o que exige dos gestores públicos a aplicação de mecanismos para o gerenciamento destes riscos.

No caso das instituições de educação superior, uma convergência de fatores gerais e específicos do segmento como, por exemplo, a pressão por resultados, a escassez de financiamento e o relacionamento entre agentes tem consistido em ameaças para a integridade nestas organizações, com potenciais efeitos em seus resultados e credibilidade (CHAPMAN; LINDNER, 2016; GRAY; CARROL, 2018).

Deste modo, considerando as especificidades das organizações públicas brasileiras e do segmento de ensino superior, o objetivo deste artigo é identificar os potenciais riscos de integridade referentes aos objetivos sociais da Universidade Federal do Triângulo Mineiro (UFTM). Para tanto, primeiramente serão identificados os agentes com quem a organização se relaciona em seu ambiente de valor; em seguida, serão apresentados os objetivos sociais da Universidade; e, por fim, serão determinados os riscos de integridade da UFTM.

Ao tratar da identificação dos riscos de integridade em organização pública, a presente pesquisa contribui para a atuação dos gestores públicos, especialmente aqueles envolvidos nos processos de gestão dos riscos dessas organizações, e para a sociedade como um todo, pois traz contribuições para a promoção da eficiência no setor público. A gestão dos riscos de integridade ainda é pouco explorada nacionalmente, de forma que a viabilização da presente pesquisa pelo acesso irrestrito aos agentes do ambiente de valor da Universidade analisada consiste em avanço nos estudos referentes à temática.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção, serão apresentados os conceitos referentes aos Riscos corporativos, em especial aos riscos de integridade; a Gestão de Riscos Corporativos – GRC, seus aspectos gerais e especificidades no setor público; e o Desempenho organizacional, considerando sua relação com a GRC.

2.1 Riscos corporativos

Os riscos corporativos expressam-se como a possibilidade da ocorrência de um evento (FERMA, 2003; COSO, 2007; 2013; OJASALO, 2009) que apresente impactos na realização dos objetivos de uma organização (IFAC, 2001; FERMA, 2003; COSO, 2007; 2013; IBGC, 2017; ISO, 2018).

Para alguns (IFAC, 2001; FERMA, 2003; ISO, 2018), o risco pode ser compreendido de forma positiva e/ou negativa, acarretando oportunidades e/ou ameaças. Uma proposição alternativa defende que tal definição se aproxima do conceito de “eventos”, que podem gerar oportunidades ou riscos que, nesta visão, apresenta-se somente de forma negativa, como um fator de adversidade ao alcance dos objetivos (COSO, 2007; 2013). Neste artigo, a delimitação do conceito de risco segue a segunda proposição.

Riscos são inerentes às organizações (COSO, 2007; IBGC, 2017), que, no entanto, ficam mais expostas a eles na medida em que não os contemplam no processo de formulação da estratégia e/ou deixam de fazer uma boa gestão e monitoramento dos riscos que assumem no desenvolvimento de suas atividades (KAPLAN, 2009).

Os riscos podem ser categorizados de acordo com suas fontes como internos, externos (FERMA, 2003; IBGC, 2017) e de estratégia (IBGC, 2017). Kaplan (2009), os classifica em três níveis de acordo com graus de previsibilidade, gestão, controle e a magnitude do impacto e de suas consequências para a organização. Os riscos operacionais ou de *compliance* não apresentam grandes impactos para o alcance dos objetivos estratégicos, mas podem expor as organizações a perdas substanciais; os riscos estratégicos devem ser cuidadosamente monitorados e mitigados para evitar que influenciem negativamente os resultados desejados; já os riscos externos ou globais são os mais imprevisíveis e incontrolláveis, e sua ocorrência pode até mesmo comprometer a sobrevivência da empresa (KAPLAN, 2009; KAPLAN; MIKES, 2012).

Com relação aos tipos de riscos, conforme pontua o IBCG (2017), não existe uma classificação consensual ou definitiva que possa ser adotada por todas as organizações, de forma que eventuais classificações devem ser produzidas pensando-se nas peculiaridades da organização analisada e seu contexto. Um tipo que se destaca é o dos riscos de integridade, definida como a “(...) qualidade ou o estado de possuir princípios morais íntegros; retidão, honestidade e sinceridade; o desejo de fazer aquilo que é certo, professar e viver de acordo com uma série de valores e expectativas” (COSO, 2007, p. 132). A integridade, portanto, guarda estrita relação com a cultura organizacional (COSO, 2007) e é desafiada quando da ocorrência de atos de fraude ou corrupção (CGU, 2017).

No contexto da administração pública brasileira, os riscos de integridade podem ser categorizados como abuso de posição ou poder em favor de interesses privados; nepotismo; conflito de interesses; pressão interna ou externa ilegal ou antiética para influenciar agente público; solicitação ou recebimento de vantagem indevida; e utilização de recursos públicos em favor do interesse privado (CGU, 2017; 2018a). As categorizações apresentadas são sintetizadas no Quadro 1.

Quadro 1: Categorização de riscos
 Fonte: elaborado pelos autores.

Categorização	Categorias	Referência
Fontes	Interno; externo.	FERMA (2003).
	Interno; externo; e estratégico.	IBGC (2017).
Níveis	Operacionais ou de <i>compliance</i> ; estratégicos; e globais.	KAPLAN (2009); KAPLAN; MIKES (2012).
Tipos de riscos de integridade	abuso de posição ou poder em favor de interesses privados; nepotismo; conflito de interesses; pressão interna ou externa ilegal ou antiética para influenciar agente público; solicitação ou recebimento de vantagem indevida; e utilização de recursos públicos em favor do interesse privado.	CGU (2017; 2018a).

No segmento das Instituições de Educação Superior, em função de desafios como o aumento da concorrência (CHAPMAN; LINDNER, 2016) e a restrição das fontes de financiamento (CHAPMAN; LINDNER, 2016; GRAY; CARROL, 2018), as organizações passam a enfrentar pressões que potencializam os riscos de integridade. Neste sentido, Chapman e Lindner (2016) listaram exemplos de práticas de corrupção no ambiente acadêmico, dentre elas o plágio, a cola, a falsificação de dados, a supressão ou inserção de autores em produções acadêmicas, dentre outros, podendo ser cometidos pelos gestores universitários, corpo docente e/ou alunos.

2.2 Gestão de riscos corporativos

A Gestão de Riscos Corporativos – GRC é um processo no qual as organizações analisam os riscos associados às estratégias e ao alcance de seus objetivos, de modo a identificar os riscos em potencial (IFAC, 2001; FERMA, 2003; COSO, 2007; KAPLAN, 2009), as formas como poderão ser tratados (IFAC, 2001; COSO, 2007) de acordo com o apetite ao risco da organização (COSO, 2007), bem como seu monitoramento e avaliação (IFAC, 2001), de modo a garantir de forma razoável o alcance dos objetivos (COSO, 2007) e de vantagens sustentadas no conjunto das atividades (FERMA, 2003). É um processo preventivo (KAPLAN, 2009), multidimensional e interativo (COSO, 2007) que deve estar integrado com a cultura organizacional (FERMA, 2003) e com as atividades de direção e controle da organização (KLINCK, 2009; ISO, 2018).

De modo sintético, o processo de GRC apresenta algumas etapas, a saber: identificação do contexto organizacional; definição de objetivos e do escopo de atuação; identificação, análise e avaliação dos riscos; definição das respostas e tratamentos dos riscos; atividades de controle; atividades de monitoramento e acompanhamento; atividades de comunicação (IFAC, 2001; FERMA, 2003; COSO, 2007, 2013; IBGC, 2017; ISO, 2018).

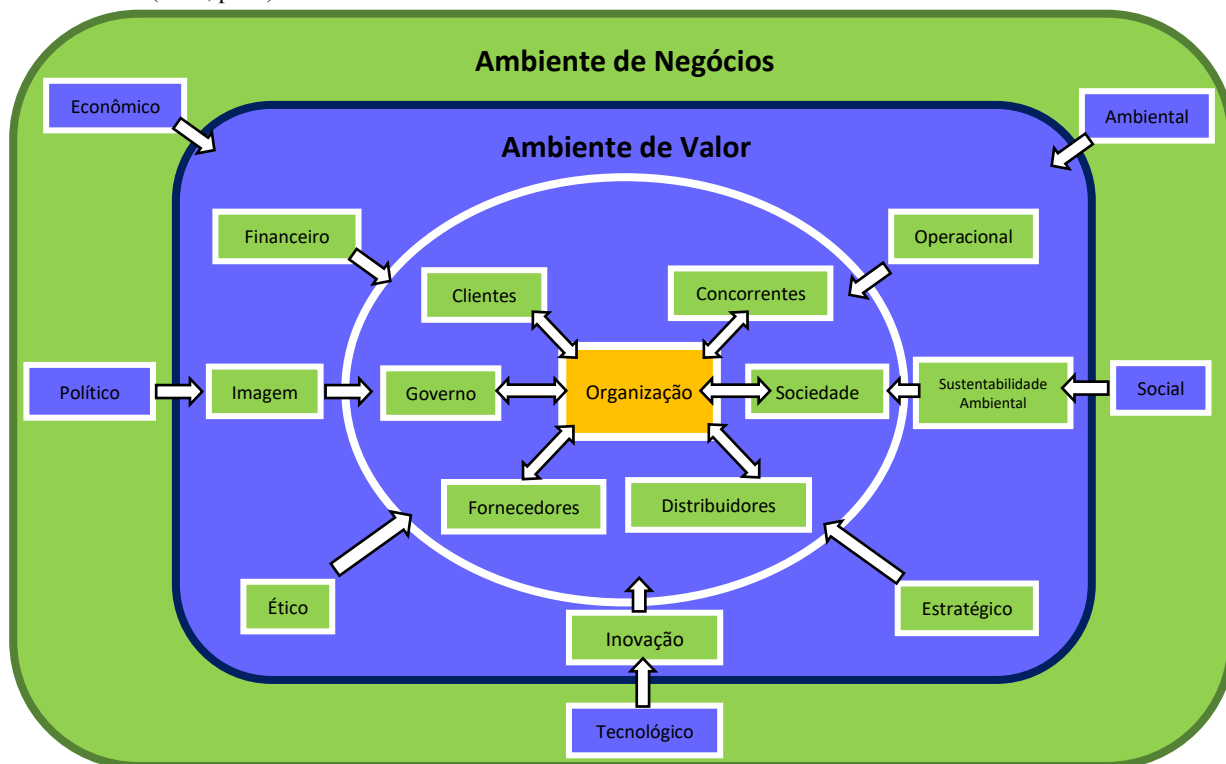
Kaplan e Mikes (2012) destacam que fatores como a missão, valores e ações de controle interno são fundamentais para a prevenção dos riscos evitáveis. No setor público, uma possível consequência adversa da adoção de mecanismos de *compliance* é o desenvolvimento da mentalidade da “caixa de marcar” pelos servidores públicos, que, mais preocupados em atender aos critérios dos mecanismos de controle, deixam a entrega de serviços de qualidade para os cidadãos em segundo plano (LAPSLEY, 2009; CARLSSON-WALL *et al.*, 2018). Os riscos relacionados a estratégia necessitariam de sistemas de gestão elaborados no intuito de que os riscos assumidos no desenho da estratégia não se efetivem. Já os riscos globais externos necessitariam de processos de gestão específicos, baseados na sua

identificação e discussão, por vezes contando com a participação de especialistas (KAPLAN; MIKES, 2012).

Nas organizações públicas, a GRC emergiu no âmbito do *New Public Management* (LAPSLEY, 2009; CARLSSON-WALL *et al.*, 2018; RANA; HOQUE; JACOBS, 2018), refletindo o crescimento da importância dos processos de auditoria e de *compliance* pelas empresas, além de uma compreensão subjacente de que as práticas do setor privado seriam superiores às da gestão pública (LAPSLEY, 2009), culminando em pressões sociais externas para que as organizações públicas passassem a aplicar a GRC (AUCOIN, 2012; CARLSSON-WALL *et al.*, 2018). Para estas organizações, a importância da GRC cresce na medida em que se escasseiam os recursos públicos, ao mesmo tempo em que aumenta a complexidade das relações das organizações públicas com outras instituições (RANA; WICKRAMASINGHE; BRACCI, 2019). Deste modo, especialmente nas organizações públicas, o foco da GRC deve mudar das estruturas baseadas em regras e *compliance* para uma maior responsabilização no sentido da ênfase de gestão de atividades de risco associadas à estratégia e ao desempenho organizacional (RANA; HOQUE; JACOBS, 2018; RANA; WICKRAMASINGHE; BRACCI, 2019).

Adotando uma perspectiva relacional dos agentes no ambiente de valor, Oliva (2016), conforme Figura 1, propõe que a identificação dos riscos corporativos ocorra de maneira sistêmica. Oliva (2016) aponta os eventos relacionados ao macroambiente (econômicos, políticos, sociais e tecnológicos), os aspectos relacionados ao ambiente de valor (financeiros, operacionais, de imagem, de sustentabilidade ambiental, éticos; de inovação; e estratégicos) e os agentes que se relacionam com a organização (clientes, concorrentes, fornecedores, distribuidores, governo e sociedade). O autor ressalta a importância dos agentes no ambiente de valor das organizações, pois contribuem para a manutenção e criação de valor (OLIVA, 2016).

Figura 1: Riscos Corporativos no Ambiente de Valor
Fonte: Oliva (2016, p. 70)



Como os riscos ocorrem de forma dinâmica (OJASALO, 2009), interconectada, concomitante (DELOITTE, 2005; AON, 2017), a GRC deve acontecer de maneira integrada (KLINCK, 2009; AON, 2017), sistematizada (OLIVA, 2016) e recorrente (OJASALO, 2009). A GRC também contribui para o alcance das metas e melhoria do desempenho organizacional (COSO, 2019), que será analisado a seguir.

2.3 Desempenho organizacional

As organizações devem considerar os riscos desde a formulação da estratégia (KAPLAN; MIKES, 2012), de modo que tanto o BSC (BINGHAM, 2009), como o Skandia (EDVINSSON; MALONE, 1998) e os cinco princípios das organizações focadas em estratégia (KLINCK, 2009) trazem contribuições para o gerenciamento dos riscos de forma integrada com o planejamento estratégico.

Para Kaplan e Norton (2001a), as medidas estritamente financeiras são inadequadas para análise do desempenho organizacional, uma vez que refletem resultados passados e desconsideram o potencial de geração de valor dos ativos intangíveis no contexto de cada organização. Assim, Kaplan e Norton propuseram o Balanced Scorecard (BSC), ferramenta que busca descrever como os ativos intangíveis são mobilizados e combinados com outros ativos (tangíveis ou intangíveis) para a criação de propostas de valor diferenciadas para o consumidor e retornos financeiros superiores. Mais do que um sistema de medidas, o BSC configura-se como uma ferramenta de implementação da estratégia organizacional (KAPLAN; NORTON, 2001a).

A estratégia define o caminho para o alcance dos objetivos organizacionais (KAPLAN; NORTON, 2001a). As organizações focadas na estratégia, de modo geral, seguem um ou mais destes cinco princípios: traduzem a estratégia em termos operacionais; alinham os objetivos das unidades aos objetivos da organização; comunicam a estratégia a todos os funcionários, que devem ser empoderados para sua persecução; tornam a estratégia um processo contínuo, associado ao orçamento; e mobiliza as lideranças no sentido de seu alcance (KAPLAN; NORTON, 2001b).

Para a elaboração do BSC, os objetivos estratégicos são organizados em quatro perspectivas: financeira (que trata do aumento da lucratividade, produtividade, eficiência e da redução de despesas); do cliente (que especifica como a organização se diferencia de seus concorrentes de forma única com vistas a atrair, reter e aprofundar suas relações com seus clientes); dos processos internos de negócios (que determina as atividades críticas a partir das quais as proposições aos clientes serão alcançadas); e a de aprendizado e crescimento (que define as capacidades e habilidades, dos funcionários, a tecnologia e o clima organizacional necessários para dar suporte à estratégia). A partir destas definições podem ser produzidos mapas estratégicos que, juntamente com o BSC, auxiliam na criação de referências comuns para o entendimento da estratégia organizacional por parte de todas as unidades e funcionários (KAPLAN; NORTON, 2001a).

Kaplan e Norton (2001a) apontam que organizações sem fins lucrativos e entidades governamentais, apesar de não buscarem o sucesso financeiro como objetivo principal, também podem se utilizar do BSC. Para tanto, devem priorizar seus objetivos de longo prazo, sendo orientadas principalmente pela sua missão. A reconfiguração do BSC de acordo com os objetivos de organizações governamentais ou sem fins lucrativos pode dar origem a outras perspectivas (como a de custos incorridos, referentes à eficiência operacional; a de criação de valor, referente ao custo x benefício das atividades de acordo com a perspectiva da sociedade, dos legisladores, entre outros; e a de legitimidade, no sentido de garantir o financiamento de suas atividades) (KAPLAN; NORTON, 2001a) ou pode rearranjar e ressignificar as perspectivas tradicionais (MARTELLO; WATSON; FISCHER, 2008).

Em meados da década de 1990, Edvinsson e Malone, a partir de iniciativa de avaliação de desempenho implantada em uma empresa sueca, propõem um modelo que se torna conhecido pelo nome desta empresa, o Skandia. Segundo Olve *et al.* (2001 *apud* MARINHO E SELIG, 2009), o Skandia utiliza a mesma lógica do Balanced Scorecard com o acréscimo de um quinto foco, o dos recursos humanos, harmonizando assim o BSC com a categoria de capital intelectual, expandindo o foco para além de aspectos financeiros e operacionais. A proposta tomou por base a necessidade de ampliar o escopo da avaliação de desempenho de organizações focadas em prestação de serviços cuja base fundamental é o conhecimento, pois os modelos tradicionais, focados nos aspectos e resultados financeiros, não refletiam o verdadeiro valor destas organizações. Assim, surge o conceito de Capital Intelectual que se torna a base do modelo Skandia, que permite considerar o conhecimento desenvolvido na organização sob a forma de inovações, patentes, processos proprietários e soluções para clientes como algo passível de ser valorizado e que constitui efetivamente a capacidade futura de geração de valor (EDVINSSON; MALONE, 1998).

O Skandia é constituído de cinco focos que representam metaforicamente uma casa, sendo o principal o Foco Humano, que faz com que os demais (Financeiro, Clientes, Processos e Renovação e Desenvolvimento) levem a empresa à criação de Capital Intelectual, podendo assim dar a verdadeira dimensão de valor da organização. Uma organização que tem por base o conhecimento deveria considerar na sua formulação estratégica aqueles que afetariam a sua capacidade de transformar este conhecimento em valor para seus clientes e/ou beneficiários e disseminar o mesmo a demais partes interessadas (stakeholders) (EDVINSSON; MALONE, 1998).

3 METODOLOGIA

A abordagem proposta para a pesquisa é a qualitativa, de natureza descritiva, sendo o objetivo identificar os riscos de integridade considerando os objetivos sociais de uma organização. Para tanto, será utilizado o método de estudo de caso que, conforme aponta Yin (1994), é apropriado para investigação de fenômenos sociais contemporâneos complexos. A organização escolhida foi a Universidade Federal do Triângulo Mineiro - UFTM, por se constituir em organização pública de ensino superior, pela predisposição da Universidade em, de forma transparente, expor os eventuais riscos de integridade a que está sujeita, e também pelo critério da acessibilidade.

Para a identificação dos agentes com quem a Universidade se relaciona para a manutenção e/ou criação de valor, utilizaremos o modelo adaptado de Oliva (2016). Além dos apontados pelo autor (clientes, concorrentes, fornecedores, distribuidores, governo e sociedade), serão observados os agentes constam no Estatuto da Universidade (UFTM, 2013), bem como aqueles responsáveis por processos de gestão da integridade ou que atuam em áreas relacionadas aos riscos de integridade. Conforme entendimento da CGU (2019), os processos de gestão da integridade que se caracterizam como: a promoção da ética e regras de conduta a servidores; promoção da transparência ativa e do acesso à informação; tratamento de conflitos de interesse e nepotismo; tratamento de denúncias; verificação do cumprimento de controles internos e do cumprimento de recomendações de auditoria; e implementação de procedimentos de responsabilização. As áreas e processos relacionados aos riscos de integridade são: acesso à informação; acordos e convênios; alta direção; atendimento ao público; auditoria e fiscalização; compras públicas; concessão de crédito; conselhos de políticas públicas; conselhos e órgãos colegiados; correição; diárias e passagens; formulação e acompanhamento de políticas públicas; gestão de informações; gestão de pessoas; gestão patrimonial; licenças, outorgas e autorizações; licitações e contratos; ouvidoria; parceria e cooperação; patrocínio; prestação de serviços; processos sancionadores; regulação e

fiscalização; relações internacionais; renúncias e incentivos; e subvenções e benefícios (CGU, 2019).

A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas narrativas, tendo como pergunta de partida: “Considerando o seu âmbito de atuação, quais os principais riscos de integridade para o alcance dos objetivos da UFTM?”. Para Yin (1994), entrevistas narrativas são adequadas ao método de estudo de caso, pois, como apontam Jovchelovitch e Bauer (2002, p. 93), a entrevista narrativa “[...] reconstrói acontecimentos sociais a partir da perspectiva dos informantes, tão diretamente quanto possível”. De acordo com os autores, o método é adequado para situações em que diferentes perspectivas serão analisadas, pois garante aos entrevistados a liberdade de apresentar seus pontos de vista em relação ao fenômeno analisado com uma mínima influência dos pesquisadores. Assim, foram realizadas entrevistas com os agentes definidos na seguinte ordem: representantes de categorias (sociedade, docentes, discentes, técnicos-administrativos) em comitês, conselhos ou comissões na Universidade; interlocutor em organização relacionada à UFTM, conforme volume financeiro das transações, impacto na gestão de integridade e acessibilidade; responsáveis por áreas de risco de integridade e/ou processo de gestão de integridade na Universidade.

A análise do material empírico resultante da transcrição das entrevistas narrativas foi realizada por meio da técnica da análise de conteúdo clássica. A técnica “[...] reduz a complexidade de uma coleção de textos. A classificação sistemática e a contagem de unidades do texto destilam uma grande quantidade de material em uma descrição curta de algumas de suas características” (BAUER, 2002, p. 191). Conforme apontado por Bauer (2002), o *corpus* da pesquisa é rearranjado a partir da análise estatística e das classificações por meio de códigos definidos pelos pesquisadores, de modo a produzir interpretações acerca das informações coletadas. A análise do material empírico se deu à luz da base conceitual explicitada no Quadro 2.

Quadro 2: Modelos conceituais adotados para a pesquisa
Fonte: elaborado pelos autores.

Categoria	Modelo Conceitual Adotado
Ambiente de Valor da UFTM	Oliva (2016).
Fonte de risco	FERMA (2003); IBGC (2017).
Tipos de riscos de integridade	CGU (2017; 2018a).

A seguir, apresentam-se e analisam-se os resultados encontrados.

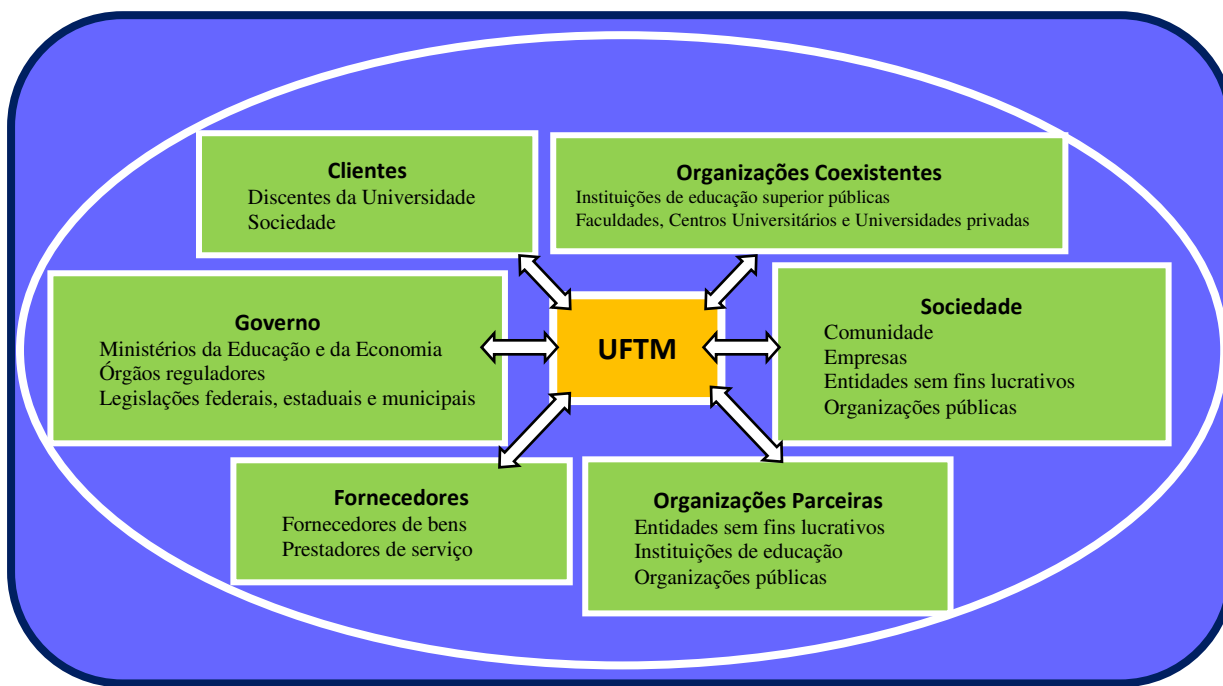
4 ANÁLISE DE RESULTADOS

A UFTM é uma instituição pública que possui mais de 65 anos de experiência na prestação de serviços voltados à educação superior. Possui cursos de graduação, pós-graduação e educação profissionalizante, possuindo cerca de 7000 alunos (UFTM, 2019). Declara como sua missão “Atuar na geração, difusão, promoção de conhecimentos e na formação de profissionais conscientes e comprometidos com o desenvolvimento socioeconômico, cultural e tecnológico, proporcionando a melhoria da qualidade de vida da população” (UFTM, 2013, p. 5).

A partir do modelo proposto por Oliva (2016), foi estruturado o ambiente de valor da UFTM, conforme expresso na Figura 2, de modo a refletir as especificidades de uma organização pública de educação superior. Dentre as adaptações realizadas, destacam-se as substituições do grupo de agentes “Distribuidores”, sem atuação expressiva para o ambiente de valor da Universidade, por “Organizações Parceiras”, que, neste contexto, cumprem papel

de grande relevância; e do grupo “Concorrentes” por “Organizações Coexistentes”, de modo a melhor refletir os desafios referentes à geração, à difusão e à promoção de conhecimentos, e em consonância com a missão e os valores institucionais (UFTM, 2013).

Figura 2: Agentes de relação no ambiente de valor da UFTM
Fonte: Adaptado pelos autores de Oliva (2016).



O planejamento estratégico da UFTM é desenvolvido com base em seu Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI, no qual não estão definidos os objetivos estratégicos mas sim um plano de ações estratégicas (com cerca de setenta ações) a serem desenvolvidas no intervalo de cinco anos (2017 a 2021). Diante disso, optou-se pela análise dos riscos de integridade considerando-se os objetivos sociais da organização, constituídos em menor número e de forma perene. Em seu Estatuto (UFTM, 2013, p. 6), a Universidade declara como objetivos sociais:

- I - formar profissionais, em nível técnico e superior, para o exercício profissional inerente, promovendo educação humana integral, consciente e cidadã;
- II - fomentar e realizar pesquisas orientadas ao desenvolvimento científico-tecnológico, cultural e social, nas áreas de conhecimento de sua competência;
- III - contribuir para o desenvolvimento da sociedade, mediante ações que venham a defrontar necessidades de ordem econômica, social, esportiva, cultural, ambiental e de saúde;
- IV - estimular a criação cultural e intelectual, além do desenvolvimento científico, tecnológico e do pensamento reflexivo;
- V - promover a divulgação de conhecimentos culturais, científicos e técnicos que constituem patrimônio da humanidade e disseminar o saber por meio do ensino, de publicações ou de outras formas de comunicação.

A definição dos entrevistados, apresentados no Quadro 3, considerou os agentes do ambiente de valor anteriormente apresentado (Fig.2), a análise do Estatuto da UFTM (2013), dos processos e áreas suscetíveis a riscos de integridade na Instituição, bem como dos processos de gestão dos referidos riscos (CGU, 2019). Conforme expresso na Metodologia, para a escolha dos agentes para a realização das entrevistas foram observados os critérios na seguinte ordem: representantes de categorias (sociedade, docentes, discentes, técnicos-

administrativos) em comitês, conselhos ou comissões na Universidade; interlocutor em organização relacionada à UFTM, conforme volume financeiro das transações, impacto na gestão de integridade e acessibilidade; responsáveis por áreas de risco de integridade e/ou processo de gestão de integridade na Universidade.

Quadro 3: Definição dos entrevistados
Fonte: elaborado pelos autores.

Entrevistados	Critérios para seleção
Responsável pela promoção da ética e regras de conduta a servidores - Presidente da Comissão de Ética do Servidor	Processo de gestão da integridade (CGU, 2019).
Responsável pela promoção da transparência ativa e do acesso à informação - Autoridade de monitoramento da Lei de Acesso à Informação da UFTM	Área/Processo de risco: acesso à informação. Processo de gestão da integridade (CGU, 2019).
Responsável pelo tratamento de conflitos de interesse e nepotismo - Pró-Reitora de Recursos Humanos	Área/Processo de risco: alta direção; gestão de pessoas; e processos sancionadores. Processo de gestão da integridade (CGU, 2019).
Responsável pela verificação do cumprimento de controles internos e do cumprimento de recomendações de auditoria - Auditora Chefe da Auditoria Interna	Área/Processo de risco: auditoria e fiscalização. Processo de gestão da integridade (CGU, 2019).
Responsável pelo tratamento de denúncias – Ouvidora	Área/Processo de risco: ouvidoria. Processo de gestão da integridade (CGU, 2019).
Representante dos Docentes no Conselho Universitário	Identificação da categoria no Estatuto (UFTM, 2013); Área/Processo de risco: alta direção; conselhos e órgãos colegiados (CGU, 2019).
Representante dos Técnico-Administrativos no Conselho Universitário	Identificação da categoria no Estatuto (UFTM, 2013); Área/Processo de risco: alta direção; conselhos e órgãos colegiados; regulação e fiscalização (CGU, 2019).
Representante Discente - Presidente do Centro Acadêmico de Curso de Graduação	Identificação da categoria no Estatuto (UFTM, 2013); Área/Processo de risco: conselhos e órgãos colegiados (CGU, 2019).
Sociedade civil – Representante na Comissão Própria de Avaliação	Identificação da categoria no Estatuto (UFTM, 2013); Agente da cadeia de valor (adaptado de OLIVA, 2016); Área/Processo de risco: conselhos e órgãos colegiados (CGU, 2019).
Governo - Servidor da CGU	Agente da cadeia de valor (adaptado de OLIVA, 2016); Área/Processo de risco: regulação e fiscalização (CGU, 2019).
Organizações coexistentes - Servidor do Instituto Federal do Triângulo Mineiro	Agente da cadeia de valor (adaptado de OLIVA, 2016);
Fornecedores - Representante de empresa prestadora de serviços de conservação e limpeza	Agente da cadeia de valor (adaptado de OLIVA, 2016); Área/Processo de risco: compras públicas; licitações e contratos (CGU, 2019).
Instituição parceira - Presidente da Fundação de Ensino e Pesquisa de Uberaba – FUNEPU	Agente da cadeia de valor (adaptado de OLIVA, 2016); Área/Processo de risco: acordos e convênios (CGU, 2019).

As quatorze entrevistas foram realizadas entre 8 e 17 de maio de 2019, com duração média de 20 minutos. Como pergunta de partida, o entrevistador inicialmente apresentava o conceito da CGU (2018b) de riscos de integridade, a saber: “riscos que configurem ações ou omissões que possam favorecer a ocorrência de fraudes ou atos de corrupção” e, então, os objetivos sociais trazidos pelo Estatuto da UFTM (2013). Em seguida, solicitava que o entrevistado apontasse eventuais riscos de integridade, considerando os objetivos sociais da UFTM, e, então, perguntas adicionais eram realizadas de modo a complementar as respostas.

Duas entrevistas foram realizadas por e-mail em função da localização geográfica dos entrevistados. As demais foram gravadas com o consentimento dos entrevistados, transcritas e submetidas ao método de análise de conteúdo clássica (BAUER, 2002).

4.1 Identificação dos Riscos de Integridade na UFTM

Os riscos de integridade foram identificados a partir da frequência de citações nas entrevistas, e posteriormente classificados de acordo com o tipo (CGU, 2017) e a fonte (FERMA, 2003; IBGC, 2017). A seguir, no Quadro 4, são apresentados os riscos de integridade da UFTM.

Quadro 4: Riscos de Integridade da UFTM

Fonte: elaborado pelos autores.

Tipos	Fontes	Risco de Integridade	Frequência		
Abuso de posição ou poder em favor de interesses privados associado à utilização de recursos públicos em razão de interesses privados	Estratégia	Omissão dos docentes no desenvolvimento das atividades do cargo	19		
		Omissão dos técnico-administrativos no desenvolvimento das atividades do cargo	10		
	Interno	Fraude em processos de compras	9		
		Inobservância de critérios na concessão de bolsas	4		
		Aproveitamento das brechas normativas para ganhos pessoais	1		
		Favorecimento na distribuição de recursos descentralizados	1		
Abuso de posição ou poder em favor de interesses privados	Estratégia	Omissão do gestor no controle das atividades desenvolvidas pelos subordinados	8		
		Direcionamento de atividades acadêmicas de docentes em favor de interesses pessoais	5		
		Produção de relatórios acadêmicos que apontam atividades não condizentes com as realizadas	2		
	Interno	Fraude em processos eleitorais para cargos eletivos	1		
		Perseguição de chefes de departamentos didático-científicos a outros docentes por meio de atribuição desigual de atividades	1		
		Utilização da imagem da Universidade para promoção pessoal e aquisição de vantagens competitivas em relação aos demais profissionais do mercado	1		
		Distribuição de notas como fator compensatório de desvios éticos do docente	1		
		Atuação de representante em órgão colegiado buscando interesses pessoais em detrimento dos interesses do grupo representado	1		
		Direcionamento de editais de processos para seleção de docentes em benefício de amigos	1		
		Favorecimento de terceiros em atividades que não geram custos diretos à Universidade (cessão de espaços, divulgação, etc)	1		
		Pressão interna ou externa ilegal ou antiética para influenciar o agente público	Externo	Pressão para direcionamento de atividades acadêmicas de docentes em favor de interesses financeiros externos	4
				Oferecimento de propina a docente para aprovação de aluno em disciplina	1
		Conflito de interesses	Interno	Uso de informações privilegiadas para objetivos pessoais	2
Realização de atividades por parte de servidores que possam configurar como hipótese de conflitos de interesse	1				
Nepotismo	Interno	Nomeação de familiares para cargos de confiança	1		

Ao discorrerem sobre os riscos de integridade da UFTM, os entrevistados identificaram riscos antecedentes e consequentes associados, ao encontro da proposição da CGU (2017; 2018a). Como antecedente, o risco mais citado referiu-se à insuficiência dos mecanismos de fiscalização e controle (8 menções). Já os riscos consequentes mais comuns referiram-se aos danos à imagem (7 menções) e financeiros (4 menções).

4.1.1 Tipos de Riscos de Integridade Identificados

Considerando a tipologia de riscos de integridade proposta pela CGU (2017; 2018a), a partir das entrevistas, a presente pesquisa identifica na UFTM o predomínio dos riscos de integridade referentes ao abuso de posição ou poder em favor de interesses privados. Nas entrevistas, tais riscos apareceram tanto isoladamente como associados aos riscos de integridade referentes à utilização de recursos públicos em favor do interesse privado, que, por sua vez, não foram observados de forma isolada. Tal fato corrobora o entendimento da CGU (2017) de que riscos podem ocorrer de forma inter-relacionada. Em menor número, outros tipos de riscos (nepotismo; conflito de interesses; pressão interna ou externa ilegal ou antiética para influenciar agente público) elencados pela CGU (2017; 2018a) também emergiram na pesquisa, restando somente os riscos do tipo solicitação ou recebimento de vantagem indevida não tendo sido identificados.

Os riscos de integridade referentes ao abuso de posição ou poder em favor de interesses privados associados ao risco de utilização de recursos públicos em favor do interesse privado foram os que apresentaram maior frequência de citações (44 no total). Destes, os mais comuns tratavam do risco de omissão de docentes e técnico-administrativos no cumprimento das atividades inerentes às posições ocupadas, bem como a utilização do tempo de trabalho para fins pessoais diversos. Além deste, outro risco com número considerável de menções refere-se a fraudes em processos de compra, desde a mensuração da demanda até o acompanhamento quanto às especificações dos produtos e/ou serviços entregues.

Com relação aos riscos de integridade referentes ao abuso de posição ou poder em favor de interesses privados não associados a outros riscos de integridade, as citações mais comuns tratavam dos riscos de omissões de chefias no acompanhamento das atividades de subordinados (inclusive como um risco antecedente ao risco de omissões de docentes e técnico-administrativos, já citado) e o direcionamento de atividades acadêmicas de docentes em favor de interesses pessoais. Os entrevistados associaram o risco de omissão das chefias à dinâmica das nomeações de servidores para posições de chefia no setor público, já que alterações decorrentes de eleições ou rearranjos de poder no âmbito da organização poderiam gerar a inversão dos papéis. Deste modo, as chefias poderiam optar por não exercer um acompanhamento ativo das atividades dos subordinados de forma a não se indispor com os mesmos, visando a eventualidade de, no futuro, serem eles os subordinados.

Dentre os demais tipos, destaca-se naqueles referentes à pressão interna ou externa ilegal ou antiética para influenciar o agente público o risco da pressão para direcionamento de atividades acadêmicas de docentes em favor de interesses financeiros, indo ao encontro de achado de Gray e Carrol (2018) no contexto canadense.

4.1.2 Fontes dos Riscos de Integridade Identificados

Com relação à fonte de riscos (FERMA, 2003; IBGC, 2017), foram identificados riscos de integridade internos, externos e de estratégia. Do total, treze riscos de integridade foram considerados internos, e outros dois foram identificados como externos (ambos do tipo Pressão interna ou externa ilegal ou antiética para influenciar o agente público). Tanto os

riscos de integridade internos como os externos aproximam-se dos riscos operacionais ou de *compliance* na categorização proposta por Kaplan (2009), para os quais seriam necessárias ações de controle interno no intuito de prevenir sua ocorrência (KAPLAN; MIKES, 2012).

A grande maioria dos entrevistados declarou conhecer os objetivos sociais da instituição, o que se refletiu no número significativo (44) de menções aos cinco riscos de integridade considerados riscos estratégicos, aqueles que, conforme Kaplan (2009), apresentam maior potencial de comprometimento dos resultados organizacionais. Os riscos de integridade estratégicos identificados estão diretamente associados à omissão e/ou atuação de servidores em favor de interesses pessoais no desenvolvimento das atividades fim da Universidade, corroborando Edvinsson e Malone (1998) com relação à importância estratégica do fator humano no desempenho de organizações focadas em prestação de serviços cuja base fundamental é o conhecimento. Esses riscos estão associados principalmente ao cumprimento do segundo e terceiro objetivos sociais da UFTM (2013, p. 6), a saber, respectivamente “(...) fomentar e realizar pesquisas orientadas ao desenvolvimento científico-tecnológico, cultural e social, nas áreas de conhecimento de sua competência” e “(...) contribuir para o desenvolvimento da sociedade, mediante ações que venham a defrontar necessidades de ordem econômica, social, esportiva, cultural, ambiental e de saúde”.

O risco de integridade estratégico de produção de relatórios acadêmicos que apontam atividades não condizentes com as realizadas vai ao encontro da crítica de Lapsley (2009) e Carlsson-wall *et al.* (2018) com relação à mentalidade da “caixa de marcar” eventualmente desenvolvida por servidores de organizações públicas, que se preocupariam mais em atender aos mecanismos de *compliance* do que com a prestação de serviços de qualidade à população.

Diante deste cenário, conforme assevera Kaplan (2009), para que não se efetivem, tais riscos estratégicos de integridade devem ser cuidadosamente monitorados, acompanhados e mitigados pela organização que, ao encontro das proposições de autores (RANA; HOQUE; JACOBS, 2018; RANA; WICKRAMASINGHE; BRACCI, 2019), deve atuar no sentido da promoção da responsabilização dos servidores com relação a atividades de gestão de risco associadas à estratégia e ao desempenho organizacional. Para tanto, uma possibilidade é a busca de alternativas que eventualmente já sejam desenvolvidas pelos trabalhadores da “linha de frente”, ao encontro do que propõem Carlsson-wall *et al.* (2018).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste artigo, buscou-se identificar os potenciais riscos de integridade referentes aos objetivos sociais da UFTM. Neste sentido, a partir da adaptação do modelo de Oliva (2016), primeiramente foram identificados os agentes com quem a organização se relaciona em seu ambiente de valor, a saber: clientes (discentes da Universidade; e sociedade); governo (Ministérios da Educação e da Economia; órgãos reguladores; e responsáveis pela formulação e fiscalização das legislações federais, estaduais e municipais); fornecedores (fornecedores de bens e prestadores de serviços); instituições parceiras (entidades sem fins lucrativos; instituições de educação; e organizações públicas); sociedade (comunidade; empresas; entidades sem fins lucrativos; organizações públicas); e organizações coexistentes (instituições de educação superior públicas; faculdades, centros universitários e universidades privadas).

Em seguida, foram apresentados os objetivos sociais da UFTM e determinados os riscos de integridade da instituição, sendo os mais comuns o risco de omissão de agentes públicos no desenvolvimento das atividades inerentes ao cargo/função, e riscos de fraude em processos de compra. Com relação aos tipos, identificou-se o predomínio de riscos de integridade relativos ao abuso de posição ou poder em favor de interesses privados, tanto isoladamente como associados aos riscos de integridade referentes à utilização de recursos

públicos em favor do interesse privado. Também foram identificados riscos antecedentes (insuficiência dos mecanismos de fiscalização e controle) e consequentes (dano à imagem; dano financeiro) aos riscos de integridade.

Com relação à fonte, o maior número de menções referiu-se aos riscos estratégicos, relacionados diretamente ao cumprimento dos objetivos sociais da Universidade, em especial com relação à realização de pesquisas e ao desenvolvimento do conhecimento. Conforme a literatura, em função do potencial comprometimento dos resultados da organização, para estes riscos de integridade identifica-se a necessidade de ações de acompanhamento, mitigação e responsabilização dos servidores com relação à gestão do risco e ao desempenho organizacional. Também foram identificados riscos de integridade internos e em menor número externos que, conforme a literatura, apresentam potencial geração de perdas para a organização caso se efetivem, sendo necessárias ações de *compliance* no sentido do tratamento desses riscos.

Ressalta-se que a pesquisa buscou identificar os riscos de integridade da referida Universidade, sem, contudo, realizar a análise, a avaliação ou a proposição de ações mitigatórias específicas para o caso. Destaca-se, também, a sensibilidade do assunto tratado, que eventualmente pode ter inibido os entrevistados a se expressarem livremente – questão considerada pelos pesquisadores, que buscaram contorná-la em todos os momentos de contato com os entrevistados, especialmente quando da realização das entrevistas. Outras limitações do presente estudo decorrem bem como da metodologia utilizada, já que particularidades da Instituição analisada podem limitar a generalização dos resultados identificados.

Não obstante as limitações apontadas, a pesquisa traz contribuições sociais que podem subsidiar o desenvolvimento de mecanismos de gestão de riscos de integridade tanto na instituição analisada, como em outras instituições públicas de ensino. Deste modo, há contribuições para a atuação dos gestores, em especial, os responsáveis pela gestão dos riscos dessas organizações, e para a sociedade como um todo, na medida em que pode reforçar o combate a ações de fraude e corrupção no setor público, especialmente considerando-se a demanda da sociedade por serviços públicos mais eficientes.

Futuras pesquisas que venham a ser desenvolvidas sobre riscos de integridade podem avançar na análise, avaliação e tratamento dos riscos, bem como identificá-los a partir de diferentes metodologias. Outra possibilidade de pesquisa seria a análise da inter-relação entre riscos estratégicos e desempenho organizacional, sendo para tanto necessário estudo longitudinal que identificasse o impacto no desempenho organizacional de riscos de integridade estratégicos que eventualmente se efetivaram. Para que os atuais desafios da administração pública no Brasil sejam superados, o avanço das discussões acerca dos riscos de integridade faz-se premente.

6 REFERÊNCIAS

AON. **Global Risk Management Survey: Executive Summary**. 2017. Disponível em: <https://www.aon.com/2017-global-risk-management-survey/download-reports.jsp?utm_source=eloqua&utm_medium=report-download&utm_campaign=grms2017>. Acesso em: 10 abr. 2019.

AUCOIN, Peter. New Political Governance in Westminster Systems: Impartial Public Administration and Management Performance at Risk. **Governance**, [s.l.], v. 25, n. 2, p.177-199, 21 mar. 2012. Wiley. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1468-0491.2012.01569.x>.

BAUER, Martin. Análise de Conteúdo Clássica: uma revisão In: BAUER, Martin; GASKELL, George. **Pesquisa Qualitativa com Texto, Imagem e Som: Um Manual Prático**. Petrópolis: Editora Vozes, 2002. p. 189-217.

BINGHAM, D. Integrating risk management into the strategic planning process at Canadian Blood Services. **Balanced Scorecard Report**, Harvard Business Publishing. Vol. 11, No. 6, dez 2009, p. 13.

BRASIL. Decreto nº 9203, de 22 de novembro de 2017. Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. **Decreto Nº 9.203, de 22 de Novembro de 2017**. 2017, Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2017/Decreto/D9203.htm>. Acesso em: 11 abr. 2019.

BREI, Zani A. Corrupção: dificuldades para definição e para um consenso. **Revista de Administração Pública – RAP**. Rio de Janeiro. 30 (I) 64-77. JAN./FEV. 1996

CARLSSON-WALL, Martin et al. Managing risk in the public sector - The interaction between vernacular and formal risk management systems. **Financial Accountability & Management**, [s.l.], v. 35, n. 1, p.3-19, 17 out. 2018. Wiley. <http://dx.doi.org/10.1111/faam.12179>.

CGU - MINISTÉRIO DA TRANSPARÊNCIA E CONTROLADORIA GERAL DA UNIÃO. **Manual para Implementação de Programas de Integridade**: Orientações para o setor público. 2017. Disponível em: <https://www.cgu.gov.br/Publicacoes/etica-e-integridade/arquivos/manual_profip.pdf>. Acesso em: 13 abr. 2019.

CGU - MINISTÉRIO DA TRANSPARÊNCIA E CONTROLADORIA GERAL DA UNIÃO. **Guia Prático de Gestão de Riscos para a Integridade**: Orientações para a administração pública federal direta, autárquica e fundacional. 2018a. Disponível em: <<https://www.cgu.gov.br/Publicacoes/etica-e-integridade/arquivos/manual-gestao-de-riscos.pdf>>. Acesso em: 15 abr. 2019.

CGU - MINISTÉRIO DA TRANSPARÊNCIA, FISCALIZAÇÃO E CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO. **Portaria nº 1089, de 25 de Abril de 2018**. 2018b, Disponível em: <<https://www.cgu.gov.br/noticias/2018/04/cgu-lanca-regulamentacao-para-programas-de-integridade-no-governo-federal/portaria-cgu-1089-2018.pdf>>. Acesso em: 11 abr. 2019.

CGU - MINISTÉRIO DA TRANSPARÊNCIA, FISCALIZAÇÃO E CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO. **Portaria Nº 57, de 4 de Janeiro de 2019**. Brasília, Disponível em: <http://www.in.gov.br/materia/-/asset_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/58029864>. Acesso em: 11 abr. 2019.

CHAPMAN, David W; LINDNER, Samira. Degrees of integrity: the threat of corruption in higher education. **Studies In Higher Education**. Melbourne, p. 247-268. jan. 2016. Disponível em: <<https://doi.org/10.1080/03075079.2014.927854>>. Acesso em: 12 abr. 2019.

COSO - COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION. **Controle Interno**: Estrutura Integrada. 2013. Disponível em:

<http://www.auditoria.mpu.mp.br/bases/legislacao/COSO-I-ICIF_2013_Sumario_Executivo.pdf>. Acesso em: 10 abr. 2019.

COSO - COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION. **Gerenciamento de Riscos Corporativos: Estrutura Integrada**. 2007. Disponível em: <<https://www.coso.org/Documents/COSO-ERM-Executive-Summary-Portuguese.pdf>>. Acesso em: 10 abr. 2019.

DELOITTE. Destruidores de valor. **Revista Mundo Corporativo**, vol. 3, no. 10, p. 7-9, 2005

EDVINSSON, Leif; MALONE, Michael. **Capital Intelectual** - Descobrimo o Valor Real de sua Empresa pela Identificação de seus Valores Internos. Makron Books do Brasil Ltda. São Paulo. 1998

FERMA. Federation of European Risk Management Association. **Normas de gestão de riscos**. Brussels, 2003. Disponível em: <<http://www.ferma.eu>>. Acesso em: 10 abr. 2019

GONÇALVES, Vinicius B.; ANDRADE, Daniela M. A corrupção na perspectiva durkheimiana: um estudo de caso da Operação Lava Jato. **Revista de Administração Pública – RAP**. Rio de Janeiro. 53(2):271-290, mar. - abr. 2019

GRAY, Garry; CARROLL, William K. Mapping Corporate Influence and Institutional Corruption Inside Canadian Universities. **Critical Criminology**. Richmond, p. 491-507. 08 out. 2018. Disponível em: <<https://link.springer.com/article/10.1007%2Fs10612-018-9420-0>>. Acesso em: 12 abr. 2019.

IBGC – INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Gerenciamento de Riscos Corporativos: Evolução em governança e estratégia**. 2017. Disponível em: <<https://conhecimento.ibgc.org.br/Lists/Publicacoes/Attachments/21794/Riscos%20cad19.pdf>>. Acesso em: 13 abr. 2019.

IFAC. International Federation of Accountants. **Governance in the Public Sector: A Governing Body Perspective**. International Public Sector Study 13. Aug. 2001. Disponível em: <<http://www.ifac.org>>. Acesso em: 10 abr. 2019

ISO - INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION. **ISO 31000:2018**. 2018. Disponível em: <<https://www.iso.org/standard/65694.html>>. Acesso em: 13 abr. 2019.

JOVCHELOVITCH, Sandra; BAUER, Martin. Entrevista Narrativa. In: BAUER, Martin; GASKELL, George. **Pesquisa Qualitativa com Texto, Imagem e Som: Um Manual Prático**. Petrópolis: Editora Vozes, 2002. p. 90-113.

KAPLAN, R. S.; MIKES, A. The Big Idea Managing Risks: A New Framework. **Harvard Business Review**. Harvard Business School Publishing Corporation. Jun 2012.

KAPLAN, R.S. Risk Management and the Strategy Execution System. **Balanced Scorecard Report**, Harvard Business Publishing. Vol. 11, No. 6, dez 2009, p. 01-06.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management: part I. **Accounting Horizons**: Mar 2001a; 15, 1, p. 87-104.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management: part II. **Accounting Horizons**: Jun 2001b; 15, 2, p. 147-160.

KLINK, J. Leadership and strategic risk management: An SFO approach. **Balanced Scorecard Report**, Harvard Business Publishing. Vol. 11, No. 6, dez 2009, p. 10-12.

LAPSLEY, Irvine. New Public Management: The Cruellest Invention of the Human Spirit?1. **Abacus**, [s.l.], v. 45, n. 1, p.1-21, mar. 2009. Wiley. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1467-6281.2009.00275.x>.

MARINHO, Sidnei V.; SELIG, Paulo M. Análise Comparativa do Balanced Scorecard com Alguns dos Principais Sistemas de Medição de Desempenho. **Revista Gestão Industrial**. Universidade Tecnológica Federal do Paraná. v.5 n. 3, 2009.

MARTELLO, M.; WATSON, J. G.; FISCHER, M. J. Implementing A Balanced Scorecard In A Not-For-Profit Organization. **Journal of Business & Economics Research (JBER)**, v. 6, n. 9, 1 set. 2008.

OJASALO, J. A Model of Risk Management in Globalizing Companies. **The Business Review**, Cambridge. Vol. 13, No. 1, 2009, p. 200-209.

OLIVA, Fábio Lotti. A maturity model for enterprise risk management. **International Journal Of Production Economics**. München, p. 66-79. jan. 2016. Disponível em: <<https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2015.12.007>>. Acesso em: 12 abr. 2019.

RANA, Tarek; HOQUE, Zahirul; JACOBS, Kerry. Public sector reform implications for performance measurement and risk management practice: insights from Australia. **Public Money & Management**, [s.l.], v. 39, n. 1, p.37-45, 7 fev. 2018. Informa UK Limited. <http://dx.doi.org/10.1080/09540962.2017.1407128>.

RANA, Tarek; WICKRAMASINGHE, Danture; BRACCI, Enrico. New development: Integrating risk management in management control systems—lessons for public sector managers. **Public Money & Management**, [s.l.], v. 39, n. 2, p.148-151, 17 fev. 2019. Informa UK Limited. <http://dx.doi.org/10.1080/09540962.2019.1580921>.

TCU - TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO (Brasil). **Referencial de Combate à Fraude e à Corrupção**: Aplicável a Órgãos e Entidades da Administração Pública. 2018. Disponível em: <<https://portal.tcu.gov.br/biblioteca-digital/referencial-de-combate-a-fraude-e-corrupcao.htm>>. Acesso em: 11 abr. 2019.

UFTM - UNIVERSIDADE FEDERAL DO TRIÂNGULO MINEIRO. Ministério da Educação. **Conheça a UFTM**. Disponível em: <<http://uftm.edu.br/institucional/conheca-a-uftm>>. Acesso em: 19 maio 2019.

UFTM - UNIVERSIDADE FEDERAL DO TRIÂNGULO MINEIRO. Ministério da Educação. **Estatuto da Universidade Federal do Triângulo Mineiro**. 2013. Disponível em: <<http://www.uftm.edu.br/proplan/regulamentacao-e-normatizacao/estatuto>>. Acesso em: 14 abr. 2019.

YIN, Robert. **Pesquisa Estudo de Caso: Desenho e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 1994.