

## **Impacto da implementação da Emenda Constitucional nº 95 de 15 de dezembro de 2016 sobre o risco Financeiro-Orçamentário das universidades federais: Um estudo de caso da UFJF**

MÔNICA VASCONCELLOS BARRAL CAMPOS  
Especialista em Finanças pela Universidade Federal de Juiz de Fora  
[monnicabarral@hotmail.com](mailto:monnicabarral@hotmail.com)

HELOÍSA PINNA BERNARDO  
Doutora em Contabilidade e Controladoria pela Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade - USP, Professora da Universidade Federal de Juiz de Fora  
[helois.bernardo@ufjf.edu.br](mailto:helois.bernardo@ufjf.edu.br)

MARCUS VINÍCIUS DAVID  
Doutor em Administração pela Universidade Federal de Lavras, Professor da Universidade Federal de Juiz de Fora  
[marcus.david@ufjf.edu.br](mailto:marcus.david@ufjf.edu.br)

JUCILENE MELANDRE DA SILVA  
Mestre em Gestão e Avaliação da Educação Pública pela Universidade Federal de Juiz de Fora  
[jucilene.melandre@ufjf.edu.br](mailto:jucilene.melandre@ufjf.edu.br)

### **Resumo:**

A gestão de risco tem ganhado cada vez mais importância na gestão de instituições, tanto do setor privado quanto público, visto que estão suscetíveis à ocorrência de diversos eventos que podem influenciar o alcance de suas metas específicas. O objetivo deste texto consiste em destacar a importância e os benefícios da implementação da metodologia no setor governamental, em especial nas instituições federais de ensino superior (IFES), agora mandatária, com a publicação do Acórdão nº 821/2014 – Plenário, que reconhece a importância do gerenciamento de riscos nas organizações ao afirmar ser de sua competência a intensificação de ações que promovam a melhoria da gestão de riscos e dos controles da Administração Pública e a instrução normativa conjunta CGU/MP nº 1, de 10/05/2016, que dispõe sobre controles internos, gestão de riscos e governança no setor público. Na sequência, buscou-se identificar os principais riscos financeiros e orçamentários da Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF), com a implementação da Emenda Constitucional nº 95 de 15 de dezembro de 2016, que congela os gastos com a Educação em 20 anos, fixando o orçamento de 2017 para o próximo ano e determinando que de 2018 em diante não há previsão de aumento de recursos, além da correção da inflação do período. Considerado este cenário, as IFES enfrentarão enormes dificuldades para assegurar a manutenção adequada de suas atividades, necessitando empreender esforços crescentes na gestão assertiva de seus recursos.

**Palavras-Chave:** Gestão de Riscos; Gestão Pública; Instituições Federais de Ensino Superior (IFES); Orçamento Público.

## 1. Introdução

Em um cenário cada vez mais complexo, em contínua evolução e marcado pela imprevisibilidade, um dos grandes desafios da administração pública é a melhoria da gestão dos bens e serviços públicos. Neste contexto, a gestão de riscos torna-se uma ferramenta crucial para suportar as organizações públicas neste desafio (ÁVILA, 2005).

Na procura de um equilíbrio entre as metas de uma organização e os riscos a ela vinculados, o gerenciamento de riscos busca a mitigação de situações que possam afetar a geração de valor da organização a suas partes interessadas, o que, no setor público, envolve a sociedade. Sendo assim, busca-se, no âmbito da gestão pública, a maximização dos recursos na promoção de um serviço público de qualidade, diante da incerteza inerente à gestão (BRASIL, 2014).

De acordo com Braga (2012), o paradigma de risco tem um caráter contingencial, uma vez que transcende o conceito de uma administração pública voltada unicamente para os resultados, ignorando a vinculação dos produtos ou serviços aos seus processos. Também segue adiante acerca da preocupação mecanicista da gestão burocrática, que pode acabar levando a uma valorização excessiva dos meios.

A gestão de riscos facilita a visualização do que é de fato importante e o dimensionamento de possibilidades que podem afetar a organização, atuando sobre os processos que envolvem questões prioritárias, agindo preventivamente e sem engessamento da gestão (BRAGA, 2012).

Como pressuposto básico, numa gestão voltada para o risco, a organização em questão precisa se preocupar com os seus rumos, definindo uma visão estratégica e objetivos, uma vez que risco somente tem sentido quando se visualiza o futuro. A gestão de riscos permite o equilíbrio entre o aprendizado adquirido com o passado com as demandas do presente e os desafios traçados para o futuro (BRAGA, 2012).

O Tribunal de Contas da União (TCU), por meio do Acórdão nº 821/2014 – Plenário, reconheceu a importância do gerenciamento de riscos nas organizações ao afirmar ser de sua competência a intensificação de ações que promovam a melhoria da gestão de riscos e dos controles da Administração Pública (BRASIL, 2014).

Adicionalmente, a instrução normativa conjunta CGU/MP nº 1, de 10/05/2016, publicada no Diário Oficial de 11/05/2016, seção 1, páginas 14-17, dispõe sobre controles internos, gestão de riscos e governança no setor público.

Ela foi elaborada a partir de um levantamento realizado pelo TCU em 2014 para avaliação da governança. Nesse levantamento, 7.770 organizações públicas em todo o país responderam a um questionário sobre boas práticas que poderiam ser adotadas para desenvolver a governança na organização. Entre as assertivas, haviam diversas proposições relacionadas à gestão de riscos. De acordo com este levantamento, no contexto da administração pública federal, cerca de 80% das organizações estariam no estágio inicial, 13% no estágio intermediário e apenas 7% teriam a capacidade de estruturar a gestão de riscos de forma aprimorada. Estes resultados mostram uma ineficácia na gestão de riscos das organizações públicas (BRASIL, 2015).

Tomando como base o documento 23071.020998/2016-04 relativo ao processo de fortalecimento da auditoria interna na UFJF, que compreende o período de janeiro a dezembro de 2017, infere-se que as discussões acerca da implementação de um sistema de gestão de riscos na instituição ainda são incipientes.

Por outro lado, em dezembro de 2016 foi aprovada a Emenda Constitucional nº 95, instituindo o Novo Regime Fiscal no Brasil para os próximos vinte anos, limitando o crescimento dos gastos públicos, durante vinte anos, à inflação medida pelo Índice de Preços ao Consumidor Amplo (IPCA). As consequências serão enormes, pois todos os efeitos positivos das vinculações de recursos constitucionais com saúde, educação, ciência e tecnologia serão anulados (MANCEBO; DE ASSIS; LIMA, 2016). Nesse contexto, a questão que a pesquisa se propõe a responder é: Quais as principais fontes de riscos de natureza financeira e orçamentária da UFJF, em decorrência da implementação da Emenda Constitucional nº 95 de dezembro de 2016?

Cabe salientar que a referida Emenda Constitucional estabelece um teto para os gastos públicos por vinte anos, a contar de 2018. Entende-se que a relevância do estudo reside na obrigatoriedade de implementação de um sistema de gerenciamento de riscos pelas IFES, de acordo com o Acórdão nº 821/2014 e CGU/MP nº 1 de 10/05/2016, que englobe, dentre os riscos levantados, os financeiros e orçamentários, seriamente afetados pela recente Emenda Constitucional.

Este estudo amplia as discussões acerca dos impactos da implementação da Emenda Constitucional nº 95, expandindo o conhecimento acerca da gestão de risco financeiro e orçamentário em instituições federais de ensino superior.

## 2. Fundamentação Teórica

### 2.1. Gestão de Risco no setor público

Pode-se considerar como risco a possibilidade de algo acontecer e ter um impacto nos objetivos de organizações, programas ou atividades governamentais, sendo mensurado em termos de consequências e probabilidades (BRASIL, 2012). Para efeito de aplicação no contexto da Administração Pública, considerar-se-á o risco sob o aspecto negativo, ou seja, o da ameaça.

De forma complementar, risco pode ser definido como “o efeito da incerteza nos objetivos” (Norma ABNT ISO 31000:2009). Já de acordo com *The Comitee of Sponsoring Organizations of the Tradeway Comission (COSO)*, a gestão de riscos é um processo conduzido em uma organização pela alta gerência, diretoria e demais empregados, aplicado no estabelecimento de estratégias formuladas para identificar potenciais eventos capazes de afetar seus objetivos, e administrar os riscos de modo a mantê-los compatíveis com o apetite da organização.

No Brasil, o Tribunal de Contas da União (TCU), usa o COSO como referência para inferir informações acerca de controles internos para a Administração Pública.

O direcionamento para o gerenciamento de risco é provido pelo topo da organização, mas deve ser gerenciado nos níveis estratégico, de programas e de projetos e atividades de maneira integrada, sendo incorporado aos processos, atividades e rotinas das organizações. As lideranças de todos os níveis precisam estar motivadas, capacitadas e conscientes da relevância do programa de gestão de riscos nestes três níveis, sabendo-se que são interdependentes.

O gerenciamento de riscos é crítico para o cumprimento da missão da organização pública, contribuindo para aumentar as chances de entrega de serviços de qualidade para o cidadão, reduzir crises, aumentar as chances de sucesso de programas e projetos governamentais além de conferir maior transparência às ações da instituição em questão.

As organizações estão situadas em um ambiente que determina a natureza e o contexto dos riscos a serem gerenciados. É necessário considerar tanto o contexto interno como o externo.

No que se refere ao contexto interno, o gerenciamento de risco deve analisar a organização em que está inserido, abrangendo o sistema de governança, recursos humanos,

materiais e financeiros, sistemas de informação, estrutura organizacional, normas, valores, entre outros.

O contexto externo é relativo ao ambiente onde a organização procura atingir seus objetivos, abrangendo relações com outras organizações, seja dentro ou fora do governo, que contribuem para sua cadeia de valor além do macro ambiente externo, incluindo economia, política, legislação, entre outros.

O gerenciamento de risco, de acordo com a Organização Internacional de Padronização (*International Organization for Standardization – ISO*), consiste na implementação de princípios e processos para identificação e avaliação de riscos, implementação e ao controle das respostas aos riscos:

- 1 - Identificação de Riscos;
- 2 - Análise e Avaliação de Riscos;
- 3 – Planejamento das Respostas aos Riscos;
- 4 - Implementação, Monitoramento e Controle de Riscos.

No artigo 18 do Acórdão TCU nº 3821/ 2014 considera-se os possíveis tipos de riscos, compreendendo riscos operacionais, associados a falhas de processos internos, pessoas, infraestrutura e sistemas; riscos de imagem e reputação, que podem comprometer a confiança da sociedade em relação à missão institucional da organização; riscos legais, derivados de alterações legislativas ou normativas que podem comprometer as atividades da instituição e; riscos financeiros e orçamentários, que estão relacionados a eventos que podem afetar a capacidade da instituição contar com recursos financeiros para a execução de suas atividades ou comprometer sua execução orçamentária.

Para a exata delimitação do risco, devem-se identificar seus três componentes, a saber: causa (ou fonte), evento e consequência (ou efeito). Nos termos da norma ABNT NBR ISO 31000:2009, um evento é a ocorrência ou mudança em um conjunto específico de circunstâncias. Causa é a fonte do risco ou vulnerabilidade existente na organização e que dá origem a um evento, enquanto consequência é o resultado de um evento que afeta os objetivos.

Pode-se dizer que identificar e reconhecer o risco é o primeiro passo para seu gerenciamento, sendo uma das etapas mais cruciais no processo de gestão do risco. É importante assegurar que o risco está bem definido e explicado para facilitar as análises seguintes. Segundo Padovesi, “A acurada definição do risco é um elemento crítico para o sucesso da gestão de risco” (2008, p.199).

O risco é expresso pela combinação percebida de probabilidade de ocorrência e impacto resultante. Uma das ferramentas para análise e avaliação de riscos é a Matriz de Probabilidade e Impacto, usada para posicionar e avaliar as combinações de probabilidade e impacto.

Uma vez identificados os riscos, é necessário para avaliar o nível de exposição tido como aceitável pela organização, em termos de impacto e frequência toleráveis. Estes níveis de tolerância precisam ser estabelecidos e comunicados nos diversos níveis da organização.

Na etapa de planejamento de respostas aos riscos, formulam-se respostas de forma a tratar os riscos com ações de controle, aumentando as oportunidades e diminuindo as ameaças aos objetivos do processo finalístico.

Na fase de implementação, monitoramento e controle de riscos, as atividades delineadas pelo sistema de gestão de riscos são postas em ação, buscando-se identificar se riscos ainda existem, se novos surgiram, se probabilidade e impactos foram alterados, além do reporte de mudanças significativas que mudaram o nível de riscos, garantindo a eficácia do controle.

## **2.2. Financiamento Público da Educação Superior**

O financiamento da manutenção e do desenvolvimento do ensino é assegurado no texto constitucional do artigo 212 que define que a União deverá aplicar não menos que 18 % da arrecadação líquida dos impostos (BRASIL, 1988). A Lei 9394/96, Lei de Diretrizes e Bases da Educação Brasileira, no artigo 55, diz que cabe à União assegurar recursos suficientes para a manutenção e desenvolvimento das instituições de educação superior por ela mantida (BRASIL, 1996).

Entretanto, não há definição acerca de como estabelecer o montante de recursos que garantam a manutenção e desenvolvimentos das IFES. As fontes de recursos para estas instituições advêm do tesouro nacional, recursos arrecadados diretamente (recursos próprios), provenientes de taxas internas, aluguéis, doações, receitas de aplicações financeiras entre outras e os recursos oriundos de convênios e contratos com organismos públicos ou privados.

O financiamento das IFES levanta uma discussão fundamental acerca da definição do perfil das instituições de ensino superior públicas: “seja de apenas formador de profissionais para o mercado, seja de uma instituição que ensina, aprimora o conhecimento humano pela investigação científica e interagem com a sociedade, procurando solucionar os problemas que a afligem” (SANTOS, 2013, p.31).

Um dos maiores desafios relativo ao financiamento das IFES é a definição do volume de recursos financeiros adequado para manutenção, funcionamento e desenvolvimento adequados.

O orçamento destinado às IFES está inserido no contexto de cumprimento das metas estabelecidas nos Programas de Governo decorrentes do PPA (Plano Plurianual do Governo Federal), no qual são definidas as diretrizes, objetivos e metas para as despesas de capital e para as relativas aos programas de duração continuada.

A proposta orçamentária do MEC (Ministério da Educação) que é feita para o ano seguinte, é disponibilizada no período de julho ou agosto do exercício em curso, através do SIMEC (Sistema Integrado de Monitoramento, Execução e Controle). Esta proposta é composta do orçamento de pessoal e benefícios, de arrecadações próprias, de programas específicos do MEC e do orçamento para OCC (Outros Custeios e Capital) para todas as IFES. A distribuição dos recursos de OCC obedece à matriz de alocação e recursos que é denominada de Matriz Andifes (Associação Nacional dos Dirigentes das Instituições Federais de Ensino Superior).

Os dados que alimentam esta Matriz de Alocação de Recursos são coletados periodicamente junto às IFES através do Censo da Educação Superior. Anualmente, o INEP (Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira) realiza a coleta de dados sobre a educação superior com o objetivo de oferecer à comunidade acadêmica e à sociedade em geral informações detalhadas sobre a situação e as grandes tendências do setor. A coleta dos dados tem como referência as diretrizes gerais previstas pelo Decreto nº 6.425 de 4 de abril de 2008. O Censo da Educação Superior reúne informações sobre as instituições de ensino superior, seus cursos de graduação presencial ou à distância, cursos sequenciais, vagas oferecidas, inscrições, matrículas, ingressantes e concluintes, além de informações sobre docentes, nas diferentes formas de organização acadêmica e categoria administrativa.

Destaca-se que o Ministério da Educação estabelece de forma separada o volume de recursos para o pagamento de pessoal e benefícios daqueles para a manutenção e investimento.

O orçamento das IFES é composto, majoritariamente, por três GNDs (Grupo de Natureza de Despesa):

- Pessoal e Encargos
- Outras Despesas Correntes
- Investimento

O orçamento é dominado pelas despesas com Pessoal e Encargos. A GND de Outras Despesas Correntes inclui as despesas de custeio, como diárias e passagens, por exemplo, para manter a instituição funcionando. Já GND de Investimento, abrangem a verba que pode ser utilizada pelas instituições para ampliação ou melhoramento de suas instalações utilizadas para ensino, pesquisa e extensão.

É importante ressaltar que, apesar da possibilidade de se solicitar, até o limite do saldo orçamentário de cada subtítulo não utilizado no exercício anterior, a abertura de crédito suplementar em relação ao superávit financeiro apurado no balanço patrimonial do exercício anterior, na prática as IFES encontram grande dificuldade em fazê-lo. Se a instituição, por exemplo, economizou dinheiro, esse montante dificilmente é passado para o ano seguinte, sendo devolvido à União.

Esta situação gera dificuldade em se gastar os recursos de forma adequada visto que a instituição se vê forçada a utilizar todo o orçamento no mesmo ano. Quando não se consegue gastar todo seu orçamento no ano vigente, a universidade não é considerada eficiente na utilização dos recursos e pode ter seu orçamento do ano seguinte reduzido (Lei nº 4.320/1964, Lei nº 8.666/1993, Lei nº 12.465/2011, Lei Complementar nº 101/2000, Decreto-Lei nº 200/1967, Decreto nº 93.872/1986, Decreto nº 6.170/2007, Manual de Contabilidade Aplicada ao Setor Público e Manual SIAFI).

A dificuldade no uso de sobras no orçamento no ano subsequente ainda é considerada uma das principais razões que levam as universidades a usarem fundações de apoio na execução de programas e projetos, mesmo com o aumento da regulamentação e fiscalização pela União das atividades destas fundações e de ser uma estratégia criticada internamente nas universidades, sob a alegação de abertura para maior ocorrência de fraudes e desvios.

### **3. Método de Pesquisa**

Esta pesquisa possui caráter exploratório e descritivo, apresentando como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema do gerenciamento de risco no âmbito das IFES, com vistas a torná-lo mais explícito ou a facilitar a construções de hipóteses (GIL, 1991).

O estudo é descritivo na medida em que descreve os fatos e fenômenos de determinada realidade (TRIVIÑOS, 1987). Está restrito à análise de dados preexistentes, mas procura constatar as informações, detectar, mencionar e confrontar os dados estudados (GIL, 1991),

com o objetivo de elucidar sobre a gestão de riscos financeiros e orçamentários no contexto da UFJF. Nesta etapa faz-se uso de pesquisa documental.

Quanto aos procedimentos, o estudo se enquadra em estudo de caso. “Estudo de caso é uma inquirição empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto da vida real, quando a fronteira entre o fenômeno e o contexto não é claramente evidente e onde múltiplas fontes de evidência são utilizadas” (YIN, 1989, apud YIN, 1981a, 1981b).

Um estudo de caso pode ser caracterizado como um estudo de uma entidade bem definida como um programa, uma instituição, um sistema educativo, uma pessoa, ou uma unidade social. Visa conhecer em profundidade o como e o porquê de uma determinada situação que se supõe ser única em muitos aspectos, procurando descobrir o que há nela de mais essencial e característico. O pesquisador não pretende intervir sobre o objeto a ser estudado, mas revelá-lo tal como ele o percebe (FONSECA, 2002, p. 33). Neste trabalho, estuda-se a UFJF buscando conhecer os principais riscos financeiros e orçamentários com a implementação da Emenda Constitucional nº 95 sob a ótica de gestão de riscos.

Os dados financeiros e orçamentários da UFJF foram obtidos a partir do Relatório de Gestão da UFJF – Exercício 2016, do Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI 2016-2020 e 23071.020998/2016-04 Processo de Planejamento e Fortalecimento da Auditoria Interna, divulgados como cumprimento dos regulamentos do TCU, acessados no site da própria instituição. Também foram utilizados os resultados obtidos por Melandre (2017), acerca de detalhamentos específicos de receitas e despesas da UFJF.

Os dados relativos às despesas de pessoal foram extraídos manualmente pela área de Cadastro da UFJF do Sistema Integrado de Gestão Acadêmica (SIGA).

De acordo com a dimensão temporal, o estudo de caso compreendeu o período de 2008 a 2016, no qual está situado em meio e após o advento da expansão do ensino superior conhecida como REUNI.

#### **4. A Universidade Federal de Juiz de Fora - UFJF**

Com base no PDI da instituição, que compreende o período de 2008 a 2016, fazemos a seguinte caracterização da UFJF.

Fundada em 23 de dezembro 1960, produto de ação desenvolvimentista do então presidente Juscelino Kubitschek, a Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF) é uma Instituição Federal de Ensino Superior (IFES), vinculada ao Ministério da Educação (MEC), sediada em Juiz de Fora (MG), com um campus avançado em Governador Valadares (MG). A

instituição pode ser considerada como um polo científico e cultural de uma região de mais de três milhões de habitantes no Sudeste do Estado de Minas Gerais, que tem como centro a cidade de Juiz de Fora.

A UFJF está classificada entre as melhores universidades da América Latina e conta com dois campi: Juiz de Fora e Governador Valadares. No Campus de Juiz de fora, a instituição oferece 67 cursos de graduação, 60 cursos de mestrados, doutorados e especializações, além de cursos de aperfeiçoamento e de residências médica, de saúde e multiprofissional. Já no Campus de Governador Valadares são oferecidos os seguintes cursos 10 cursos.

Conforme o Relatório de Gestão da instituição referente ao exercício de 2016, sua comunidade acadêmica é formada por mais de 18.000 estudantes, incluindo os de ensino a distância (EAD), 1.500 servidores técnico-administrativos e 1500 docentes, contando com efetivo, substitutos e visitantes. Nos últimos cinco anos ela tem sua execução orçamentária média de R\$ 895.000,00 ano.

Dado este cenário, entende-se como indispensável uma gestão eficiente, com objetivos e macroprocessos institucionais bem delineados, além de um sistema de gestão de riscos que possa influenciar de maneira efetiva o alcance de seus objetivos.

#### **4.1. Descrição do Caso: Contexto Financeiro-Orçamentário Atual da UFJF**

O relatório de Gestão da UFJF – exercício 2016 traça um panorama do contexto financeiro-orçamentário da UFJF, conforme descrito a seguir.

A UFJF possui orçamento baseado no modelo de alocação de recursos orçamentários definido pela SESU/MEC, em parceria com a Andifes.

Durante o ano de 2016, a instituição apresentou grande dificuldade no planejamento e gestão orçamentária. Até meados de 2016 valeu o limite estipulado de 80% do custeio e 40% do capital. Estes números permaneceram até outubro/2016. Ao final do exercício estavam liberados 50% do investimento previsto e 100% do custeio. Esse contingenciamento reduziu os investimentos da instituição em R\$ 18.523.463,00. Esse grau de incerteza persistiu por boa parte do ano, prejudicando bastante o planejamento de ações cotidianas da IFES.

Importante também ressaltar os contingenciamentos sucessivos em fevereiro e março, decorrentes do decreto de programação orçamentária e financeira de 2016 publicado em 30 de março de 2016.

Em relação a 2017, destaca-se o corte de 6,64% no orçamento do ano vigente que, aliado a não correção pela inflação, representa cerca de 20% a menos de recursos para as instituições de ensino superior. Além disto, demoras nos repasses do ministério da Educação completam o cenário de dificuldades enfrentado pela IFES.

A previsão de despesas da UFJF para 2017 está na ordem de R\$ 101 milhões de Reais, no entanto, a destinação de recursos pelo Ministério da Educação (MEC) tem valor aproximado de R\$ 66 milhões de Reais, 65% do total necessário. Em relação ao orçamento de 2016 – quando o MEC destinou R\$ 91 milhões de Reais para a UFJF – a redução de recursos equivale a 22,6% (ALBERTO, 2017).

Além da queda no valor do orçamento frente ao ano anterior, os decretos de contingenciamento de gastos anunciados na semana passada preveem novo corte de 20% no orçamento do MEC. Ou seja, 20% dos R\$ 66 milhões ficariam bloqueados, o que significaria uma liberação para a Universidade de apenas R\$ 52 milhões. Isso representa 50% da necessidade da UFJF (PORTAL UFJF, 2017).

Considerando o cenário vigente, a instituição busca alternativas viáveis para geração de receita própria. A receita própria a ser levantada pela UFJF corresponde a projetos de ensino, pesquisa e extensão, pequenas taxas como do Restaurante Universitário, aluguéis das cantinas, inscrições em processos seletivos como o Programa de Ingresso Seletivo Misto (Pism), além dos recursos captados pelos serviços realizados pelo Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação (CAED) entre outros. O volume de recursos é próximo a R\$ 20 milhões de Reais e deverá ser utilizado para suprir a previsão de gastos (PORTAL UFJF, 2017).

Também segundo o Portal UFJF (2017), em adição à receita própria, a UFJF dispõe de uma reserva de recursos da dotação orçamentária de 2016 no valor de R\$ 25 milhões de Reais, que será usada para complementar o orçamento de 2017.

Se a situação não mudar, 2018 pode ser ainda pior. Como a Emenda Constitucional nº 95 congela os gastos com a Educação em 20 anos, o orçamento de 2017 está fixado como paradigma para o próximo ano e em 2018 não haverá incremento de recursos, somente correção da inflação do período. As universidades federais enfrentarão grande dificuldade, pois, quaisquer que sejam os anos subsequentes estarão limitados ao executado em 2017.

O cenário é preocupante e o orçamento anunciado é a princípio insuficiente para as despesas essenciais e acomodação de todas as ações, que precisam ser executadas pelas universidades, tendo em vista, todos os compromissos da consolidação da expansão em curso

nas universidades, em especial aquelas relativas às obras, aos concursos e a assistência estudantil.

## **5. Os principais riscos financeiro-orçamentários da UFJF no contexto da emenda constitucional nº 95/2016**

### **5.1. Pessoal e Encargos Sociais**

É preciso um olhar atento para os recursos de pessoal e encargos sociais, que incluem, além do pagamento dos servidores ativos, o pagamento de inativos, pensionistas e precatórios. Em outras despesas correntes estão os pagamentos de salários indiretos como vale-transporte, auxílio-alimentação, vale-creche entre outros.

Ao analisar os dados da Tabela 1, percebe-se que as despesas com pessoal e encargos sociais respondem por cerca de dois terços do total das despesas orçadas na LOA 2016, acompanhando uma tendência nos últimos três anos de se manter estacionária. Logo, a universidade tem apenas 33% dos recursos governamentais para manter suas atividades.

De acordo com a Tabela 2, observamos variações diminutas no percentual de evolução da execução da despesa de pessoal de 2016 em relação ao ano anterior, ficando em 0,60%. O percentual do valor total de execução da LOA 2016 em relação ao ano anterior também foi discreto, alcançando 1,33%. Com a Emenda Constitucional nº 95 essa situação tende a se perpetuar.

Com base na Tabela 3 inferimos que o percentual do valor pago a aposentados e pensionistas corresponde a cerca de 29% do valor total gasto com pagamento de pessoal. A evolução de gasto percentual de inativos e pensionistas nos últimos quatro anos tem ficado abaixo da evolução percentual do valor da despesa total com pessoal.

Destaca-se que a despesa com pessoal é uma despesa corrente, contínua e faz parte das despesas orçamentárias. As despesas com pessoal docente e administrativo vão além da demanda por novos profissionais. Sua tendência natural é de crescimento ao longo dos anos devido a fatos associados como correção salarial, plano de carreira de servidores, aposentadorias entre outros.

O controle de despesas relativas à pessoal é um fato que o gestor deve aprender a lidar visto que não há como eliminá-las, já que as universidades são essencialmente prestadoras de serviços e para isso desprende de mão-de-obra. Enquanto os gastos com outras despesas podem ser reduzidos por decisão administrativa, os gastos com

pessoal só podem ser diminuídos com a redução do quadro de pessoal ou com reajuste salarial abaixo da inflação (decrécimo de salário real).

Pelo histórico de repasses do MEC para a instituição, pode-se inferir que esta conta não representa grande risco visto que os repasses vêm sendo garantidos para esta linha em específico e ajustados em caso de necessidade.

Tabela 1: Evolução da LOA da UFJF

<b>Despesas</b>							
<b>Ano</b>	<b>Total</b>	<b>Pessoal e Encargos Sociais</b>	<b>%</b>	<b>Outras Despesas Correntes</b>	<b>%</b>	<b>Investimentos</b>	<b>%</b>
2005	178.573	151.779	85,0%	25.666	14,4%	1.129	0,6%
2006	194.242	164.285	84,6%	28.908	14,9%	1.049	0,5%
2007	223.067	187.645	84,1%	32.022	14,4%	3.400	1,5%
2008	235.166	190.351	80,9%	32.915	14,0%	11.900	5,1%
2009	288.494	170.965	59,3%	76.612	26,6%	40.916	14,2%
2010	380.397	229.523	60,3%	81.655	21,5%	69.219	18,2%
2011	493.621	243.761	49,4%	120.547	24,4%	129.314	26,2%
2012	571.100	295.603	51,8%	134.416	23,5%	141.081	24,7%
2013	630.159	303.420	48,1%	166.342	26,4%	160.397	25,5%
2014	669.649	384.909	57,5%	212.602	31,7%	72.139	10,8%
2015	766.723	491.521	64,1%	213.349	27,8%	61.852	8,1%
2016	843.532	534.185	63,3%	272.300	32,3%	37.047	4,4%
2017	928.961	584.838	63,0%	303.806	32,7%	40.318	4,3%

Fonte: Plano de Desenvolvimento Institucional da UFJF – 2015-2019. Valores em milhares de reais. % refere-se à representatividade da despesa em relação ao total em cada ano

Tabela 2: Evolução da Execução Orçamentária da UFJF

<b>Despesas</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
Pessoal	369.301	384.811	406.595	425.251	436.513	488.656	542.387	559.309	562.647
Benefícios	12.136	15.761	18.199	16.958	23.583	27.486	23.945	24.271	29.036
Custeio	61.757	127.296	160.988	141.394	212.057	296.087	248.570	232.627	232.717
Tesouro	46.916	53.818	76.450	60.173	106.978	130.885	118.691	108.416	124.094
Próprio	14.841	73.478	84.528	81.221	105.079	165.201	129.879	124.212	108.623
Capital	9.757	53.409	91.969	86.687	150.919	135.566	91.059	13.893	17.368
Tesouro	6.437	52.088	91.322	86.470	150.919	135.462	91.059	13.893	17.368
Próprio	3.320	1.321	646	217	0	104	0	0	0
Emendas Parlamentares	13.286	17.331	34.593	0	99.028	11.532	14.795	1.257	620
<b>Total</b>	<b>466.238</b>	<b>598.608</b>	<b>712.344</b>	<b>670.289</b>	<b>922.100</b>	<b>959.328</b>	<b>920.757</b>	<b>831.357</b>	<b>842.388</b>
% evolução Pessoal x ano anterior		4%	6%	5%	3%	12%	11%	3%	1%
% evolução Total x ano anterior		28%	19%	-6%	38%	4%	-4%	-10%	1%
% Pessoal x Total	79%	64%	57%	63%	47%	51%	59%	67%	67%

Fonte: Adaptado de Melandre (2017). Valores nominais em milhares de reais

Tabela 3: Evolução das Despesas com Pessoal da UFJF

<b>Ano</b>	<b>Despesas</b>					
	<b>Ativos</b>	<b>Inativos e Pensionistas</b>	<b>PSSS</b>	<b>Total</b>	<b>% evolução Total</b>	<b>% evolução Inativos e Pensionistas</b>
2008	125.274	70.733	23.579	219.586		
2009	133.774	82.105	23.916	239.795	9,2%	16,1%
2010	145.274	92.614	27.748	265.636	10,8%	12,8%
2011	164.732	98.881	32.860	296.473	11,6%	6,8%
2012	176.837	107.364	35.084	319.284	7,7%	8,6%
2013	216.294	123.391	41.671	381.356	19,4%	14,9%
2014	265.296	135.318	50.288	450.902	18,2%	9,7%
2015	301.791	147.465	57.071	506.326	12,3%	9,0%
2016	332.814	160.753	60.830	554.397	9,5%	9,0%
<b>%2016</b>	<b>60%</b>	<b>29%</b>	<b>11%</b>	<b>100%</b>		
<b>Média</b>	<b>206.898</b>	<b>113.181</b>	<b>39.227</b>	<b>359.306</b>	<b>12,3%</b>	<b>10,9%</b>

Fonte: Relatório de Gestão da UFJF – 2016. % evolução: variação em relação ao ano anterior. Valores nominais em milhares de reais

## 5.2. Recursos Próprios

Os recursos para as IFES desempenharem suas atividades contam com o aporte de recursos do orçamento público, com recursos advindos de convênios com organismos públicos ou privados além das receitas próprias diretamente arrecadadas. Estas receitas são oriundas da prestação de serviços pelas diversas unidades da IFE (MELANDRE, 2017).

No caso da UFJF, a maior parte das receitas próprias é proveniente daquelas decorrentes dos serviços educacionais e estudos e pesquisas prestados através de contratos firmados entre o Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação da Universidade Federal de Juiz de Fora (CAED) e as Secretarias de Educação de diversos Estados e capitais brasileiros (Acre, Alagoas, Amazonas, Ceará, Curitiba, Espírito Santo, Florianópolis, Goiás, Mato Grosso do Sul, Minas Gerais, Paraíba, Pernambuco, Piauí e Rondônia), além de algumas prefeituras, como Além Paraíba, Coronel Pacheco, Curitiba, Florianópolis, Fortaleza, Juiz de Fora, Varginha e Viçosa. E também, institutos e órgãos, como, Inep, Instituto Augusto Franco e UNESCO, com objetivo, em sua maioria de avaliação da educação básica realizada pelo Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação (CAED). A Tabela 4 detalha a evolução das receitas próprias arrecadadas pela UFJF no período entre 2008 e 2016.

No entanto, ressalta-se que essa verba, em quase sua totalidade é empregada diretamente na execução dos próprios contratos firmados pelo CAED e não no custeio direto da UFJF.

Outras fontes de receita própria da instituição provêm de cobranças de cessão de espaço de cantinas as faculdades/institutos; das taxas de expedição de diplomas; inscrições de vestibular/PISM, concursos públicos para docentes e técnicos administrativos, refeições do restaurante universitário, dentre outros.

Esta linha representa grande risco para a UFJF, que vem apresentando contribuição de parcela significativa proveniente de recursos próprios na composição LOA.

A Emenda Constitucional nº 95 que estabelece um teto para os gastos públicos, inibe a captação dos recursos próprios, computados dentro da LOA. Dado este teto, haverá conseqüentemente restrição das atividades do CAED, além de inviabilizar a potencial ampliação da exploração onerosa de espaços públicos da UFJF.

Tabela 4 - Evolução das fontes próprias de arrecadação da UFJF

<b>Exercício</b>	<b>Caed</b>	<b>Serviços Administrativos</b>	<b>Rendimentos</b>	<b>Restaurante Universitário</b>	<b>Cessão de espaço</b>	<b>Total</b>
2008	12.814	3.528	97	1.505	83	18.027
2009	65.772	7.536	16	1.277	169	74.769
2010	67.816	6.737	2.336	1.981	7.087	85.958
2011	63.403	16.081	3.183	1.341	595	84.603
2012	92.341	2.489	720	929	459	96.936
2013	122.264	10.308	2.927	1.415	588	137.501
2014	135.474	13.199	3.336	1.168	342	153.519
2015	80.826	50.578	5.442	1.110	406	138.342
2016	97.511	13.664	4.560	2.011	798	118.544

Fonte: Adaptado de Melandre (2017). Valores nominais em milhares de reais

### 5.3.Custeio

#### 5.3.1. Despesas Fixas

As despesas de custeio estão relacionadas à manutenção das atividades cotidianas da universidade, principalmente no que se destina a seu funcionamento, ou seja, despesas de caráter continuado como água-esgoto, energia elétrica, telefonia, Correios e Imprensa Nacional.

A Tabela 5 detalha a evolução das despesas fixas da UFJF durante 2008 e 2016. Referente à linha de água e esgoto, em função de um convênio entre a UFJF e a Companhia de Saneamento Municipal (CESAMA) não houve cobrança no período de dezembro/2007 a dezembro/2014. A partir de maio/2015 a UFJF voltou a pagar o consumo da água e esgoto. O reajuste desta linha se baseia em fórmula específica que objetiva a recomposição do nível de receita real do prestador de Juiz de Fora de acordo com a variação dos custos causada pela inflação, mas levando em conta o desempenho operacional.

Conforme relatado no Relatório de Gestão da UFJF – exercício 2016, o uso da internet reduziu os gastos com correios, uma vez que a instituição vem adotando a política de se comunicar com seus fornecedores e demais parceiros por e-mail. No entanto entende-se que a redução de custos em relação a esta alteração no meio de comunicação já tenha ocorrido.

Uma vez que esta categoria de despesas depende de índices de reajuste que não necessariamente estão indexados puramente à inflação, cabe a adoção de esforços pela instituição para análise e implementação de projetos para redução de custos, em especial os

vinculados a ações de Sustentabilidade, já sendo desenvolvidos pela UFJF segundo o último Plano de Desenvolvimento Institucional, ou potencial negociação de contratos com os prestadores de serviço.

Destaca-se ainda que a expansão decorrente do Reuni ainda não foi totalmente contabilizada, já que os cursos de graduação de duração de cinco anos que se iniciaram em 2012, se dará no exercício de 2017.

Tabela 5 - Evolução das Despesas Fixas da UFJF

<b>Descrição</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
Água – Esgoto	0	0	0	0	0	0	0	473	937
Energia Elétrica	4.675	3.939	3.249	3.898	3.911	3.628	3.375	4.260	4.918
Telefonia	281	328	313	260	213	203	199	204	286
Correios	1.108	1.111	871	816	595	455	265	122	171
Imprensa Nacional	417	489	520	356	799	422	1.030	324	351
Empr. Bras. Comunic.	369	730	572	1.320	2.348	1.706	809	375	374
<b>Total</b>	<b>6.850</b>	<b>6.597</b>	<b>5.525</b>	<b>6.650</b>	<b>7.866</b>	<b>6.413</b>	<b>5.678</b>	<b>5.757</b>	<b>7.036</b>

Fonte: Adaptado de Melandre (2017). Valores nominais em milhares de reais

### 5.3.2. Terceirizados

Com o advento do Decreto nº. 2.271/97 que dispõe sobre a contratação de serviços terceirizados, conjugado com a Lei nº. 9632/98 relativo à extinção de cargos na administração pública, cada vez mais os órgãos públicos federais se vêm obrigados a terceirizar uma parcela de suas atividades referentes a apoio, tais como: limpeza e conservação, vigilância, serviços de portarias e vigias, de motoristas, de manutenção predial, fornecimentos de refeições e outros apoios operacionais (Relatório de Gestão UFJF, 2016). A Tabela 6 detalha as despesas da UFJF com terceirizados entre 2008 e 2016.

O risco desta categoria de despesa reside no fato do reajuste da mesma estar vinculado ao reajuste negociado pela categoria sindical, cuja inflação incide, mas não o define puramente.

O reajuste destes contratos depende do reajuste estabelecido pelos sindicatos, podendo estar acima da inflação. Apesar do crescimento da instituição dentro do programa REUNI e criação do campus de Governador Valadares, acabando por exigir maior suporte de mão-de-obra terceirizada, neste cenário uma das alternativas potenciais é a reavaliação do quantitativo destes contratos de forma a reduzir os custos.

Aliados a essas questões, têm-se o crescimento de áreas físicas provocado pela expansão da última década, ocasionando aumento dessa despesa, em todos os itens já citados. Diante do exposto, faz-se necessário examinar o quanto a instituição necessita investir de seu orçamento de custeio com terceirizações.

Tabela 6 - Evolução das Despesas com Terceirizados da UFJF

Descrição	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Conservação e limpeza	3.358	3.620	3.676	3.564	6.147	6.958	8.070	8.668	9.261
Segurança	4.661	4.579	5.231	4.979	6.751	7.212	9.250	9.959	10.890
Transporte	0	1.646	415	1.665	1.644	1.199	2.602	2.275	2.387
Manut. Infraestrutura	1.843	1.379	2.100	2.889	2.777	2.983	2.963	1.197	4.172
Apoio Administrativo	3.008	2.238	3.104	7.291	6.256	9.530	9.567	7.335	7.926
<b>Total</b>	<b>12.870</b>	<b>13.462</b>	<b>14.526</b>	<b>20.387</b>	<b>23.575</b>	<b>27.883</b>	<b>32.451</b>	<b>29.433</b>	<b>34.635</b>
% aumento ano anterior		4,60%	7,90%	40,35%	15,64%	18,27%	16,38%	-9,30%	17,67%
IPCA	5,90%	4,31%	5,90%	6,50%	5,83%	5,91%	6,40%	10,67%	6,28%

Fonte: Adaptado de Melandre (2017). Valores nominais em milhares de reais

### 5.3.3. Bolsas

A UFJF vem adotando nos últimos anos, política de concessão de bolsas não somente assistenciais, mas também voltadas ao desenvolvimento do aluno da graduação, tais como, iniciação científica, monitoria, extensão, treinamento profissional, etc. A criação dessas bolsas são submetidas ao CONSU da instituição. Importante ressaltar a relevância destas bolsas com cunho acadêmico, científico e social.

Observa-se que a instituição no último ano adotou o congelamento no valor das bolsas a estudantes como esforço na tentativa de manter o número de beneficiários, mas dado o impacto inflacionário, é crítica a perda monetária das mesmas.

A tabela 7 detalha a evolução de gastos com bolsas ofertadas pela UFJF entre 2008 e 2016. Observa-se que o período entre 2008 a 2014 foi marcado por aumentos anuais significativos no percentual de gasto em relação ao ano anterior. No entanto, nos dois últimos anos, percebe-se queda considerável que, somada ao IPCA do período, torna o cenário ainda mais crítico.

Tabela 7 - Evolução de Gastos com Bolsas ofertadas pela UFJF

Descrição	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Extensão	1.183	1.205	1.388	1.518	2.037	2.764	3.466	2.984	2.525
Intercâmbio	0	0	0	0	331	675	1.694	1.956	424
Iniciação Científica	765	897	1.220	1.282	1.946	2.099	2.319	2.076	1.794
Monit. Graduação	807	997	1.201	1.295	1.256	2.163	2.654	1.677	2.795
Trein. Profissional	1.870	1.887	2.260	2.233	3.424	3.866	4.363	4.027	2.897
Demais	1.500	1.690	2.690	2.522	2.161	2.652	3.133	2.465	2.013
TOTAL	6.124	6.675	8.759	8.849	11.154	14.218	17.629	15.184	12.448
% aumento ano anterior		9,0%	31,2%	1,0%	26,1%	27,5%	24,0%	-13,9%	-18,0%
IPCA		5,9%	4,3%	5,9%	6,5%	5,8%	5,9%	6,4%	10,7%

Fonte: Adaptado de Melandre (2017). Valores nominais em milhares de reais.

#### 5.4.Capital

Do ponto de vista do plano de investimentos, salienta-se que no seu processo de expansão, a UFJF planejou uma série de ações na execução de projetos de infraestrutura e área física com a construção de novos espaços acadêmicos como salas de aula, laboratórios, bibliotecas, dentre outros, inclusive em decorrência do Reuni.

Em função de diversos fatores como questionamentos da Controladoria Geral da União (CGU) e do próprio Tribunal de Contas da União (TCU), problemas específicos das empresas ganhadoras das licitações e problemas nos projetos, a Instituição tem diversas obras paradas atualmente, com pouca possibilidade de retomada e conclusão dado a atual realidade do orçamento.

Importante ressaltar que na maior parte, investimentos em capital naturalmente geram despesas de custeio adicionais, pressionando a estrutura de custos.

A tabela 8 detalha a evolução do capital da UFJF. Observa-se os aportes significativos referente ao Capital Reuni no período de 2008 a 2014, seguidos por queda substancial nos últimos dois anos, com destaque para a redução de 95% relativa à comparação entre 2014 e 2015. Referente ao Capital Tesouro, também se observa queda substancial a partir de 2014. Dado este cenário, prevê-se uma inevitável deterioração e sucateamento das estruturas físicas além da não modernização constante adequada de equipamentos, softwares, livros, entre outros.

Tabela 8 - Evolução de Capital Tesouro

<b>Exercício</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
<b>Capital Tesouro</b>	<b>6.437</b>	<b>19.867</b>	<b>62.823</b>	<b>75.711</b>	<b>32.455</b>	<b>54.586</b>	<b>4.355</b>	<b>10.067</b>	<b>3.279</b>
Obras	5.459	16.832	42.964	51.091	6.941	29.680	3.091	8.770	0
Inv. Financeira	0	0	8.112	2.415	0	7.712	0	0	0
Equipamentos	978	3.035	11.747	22.205	25.514	17.194	1.263	1.297	3.279
<b>Capital Reuni</b>	<b>0</b>	<b>32.220</b>	<b>28.499</b>	<b>10.759</b>	<b>55.999</b>	<b>80.877</b>	<b>86.705</b>	<b>3.826</b>	<b>14.089</b>
Obras	0	25.404	19.469	4.128	39.600	69.303	73.125	2.904	6.409
Equipamentos	0	6.817	9.029	6.631	16.399	11.574	13.580	922	7.680
<b>Total</b>	<b>6.437</b>	<b>52.088</b>	<b>91.322</b>	<b>86.470</b>	<b>88.454</b>	<b>135.462</b>	<b>91.059</b>	<b>13.893</b>	<b>17.368</b>

Fonte: adaptado de Melandre (2017). Valores nominais em milhares de reais

## 6. Conclusões

Este artigo procurou abordar a significância da implementação da gestão de riscos no setor governamental, em especial nas IFES.

Faz-se uma revisão dos conceitos de riscos nas instituições públicas e o financiamento público da educação superior.

Na sequência levanta-se os principais riscos financeiro-orçamentários da UFJF, com a implementação da Emenda Constitucional nº 95 de dezembro de 2016 que traz dificuldades adicionais à instituição para assegurar a adequada manutenção de suas atividades.

Um dos pontos mais críticos é o congelamento das receitas próprias, que acabará por trazer restrições às atividades do CAED, além de limitar potenciais receitas adicionais advindas, por exemplo, da exploração de espaços públicos da UFJF.

As despesas de custeio também trazem riscos consideráveis. Na linha relativa a terceirizados, observa-se que, apesar dos reajustes definidos pelas categorias sindicais serem influenciados pela inflação, não são definidos puramente por elas. A diferença entre os índices representa o impacto e consequentemente o risco associado aplicado ao orçamento.

Na linha relativa à concessão das bolsas, a instituição vem empreendendo esforços na tentativa de manutenção do quantitativo, à custa do não reajuste das mesmas. Esta ação em médio prazo impacta a relevância e o alcance do objetivo das bolsas.

Ainda dentro de Custeio, analisando-se as despesas fixas, observar-se alguns decréscimos de dispêndios em linhas específicas, mas caso o cenário atual seja perpetuado, a instituição fica sujeita ao impacto dos reajustes definidos pelas instituições que provém os

serviços versus o reajuste permitindo pela Emenda Constitucional nº 95, atrelado à inflação. A diferença entre os índices é traduzida em risco para a UFJF.

Por fim, tomando como base o congelamento dos investimentos em capital, prevê-se uma inevitável deterioração e sucateamento das estruturas físicas da UFJF além da não modernização constante adequada de equipamentos, softwares, livros, dentre outros, com o congelamento do orçamento para os anos seguintes.

Este cenário traz grandes desafios para a UFJF na gestão financeiro-orçamentária, gerando riscos substanciais para a sua adequada manutenção nos próximos anos.

Equações: deverão ser escritas no Editor de Equações do Microsoft Word ou importadas para o texto através de figuras. As equações devem ser numeradas seqüencialmente, com a numeração correspondente aparecendo entre parênteses a direita da ultima linha da equação.

## 7. Referências

ABNT. Associação Brasileira de Normas Técnicas. **ABNT NBR ISO 31000**: Gestão de riscos – princípios e diretrizes, 2009. Disponível em: <<http://www.abntcatalogo.com.br/norma.aspx?ID=57311>>. Acesso em: 01 de agosto de 2017.

ALBERTO, FELYPE. Reitor da UFJF critica cortes no orçamento anunciados pelo MEC. **Globo**, Rio de Janeiro, 07 abril 2017. Disponível em: <<http://g1.globo.com/mg/zona-da-mata/noticia/2017/04/reitor-da-ufjf-critica-cortes-no-orcamento-anunciados-pelo-mec.html>>. Acesso em: 09 agosto 2017.

ÁVILA, M. D. G. Gestão de Riscos no Setor Público. **Revista Controle**. Fortaleza, Tribunal de Contas do Estado do Ceará, 2005.

BRAGA, M. Gestão de riscos no setor público - Ampliando os horizontes. **Revista Idéias em Gestão**. Brasília, 2012. Disponível em: <[http://www.aiec.br/revista/edicoes/novembro\\_2012/ideias.html](http://www.aiec.br/revista/edicoes/novembro_2012/ideias.html)>. Acesso em: 09 agosto 2017.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado, 1988.

\_\_\_\_\_. **Decreto-Lei nº 200**, de 25 de fevereiro de 1967. Decreto que dispõe sobre a organização da Administração Federal, estabelece diretrizes para a Reforma Administrativa e dá outras providências. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto-lei/Del0200.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/Del0200.htm)>. Acesso em 14 ago. de 2017.

\_\_\_\_\_. **Decreto-Lei n. 6.170**, de 25 de julho de 2007. Decreto que dispõe sobre as normas relativas às transferências de recursos da União mediante convênios e contratos de repasse, e dá outras providências. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2007/decreto/d6170.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2007/decreto/d6170.htm)>. Acesso em 14 ago. de 2017.

\_\_\_\_\_. **Decreto-Lei nº 7.233**, de 19 de julho de 2010. Decreto que dispõe sobre procedimentos orçamentários e financeiros relacionados à autonomia universitária, e dá outras providências. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2010/decreto/d7233.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2010/decreto/d7233.htm)> Acesso em 14 ago. de 2017.

\_\_\_\_\_. **Decreto-Lei n. 93.872**, de 23 de dezembro de 1986. Decreto que dispõe sobre a unificação dos recursos de caixa do Tesouro Nacional, atualiza e consolida a legislação pertinente e dá outras providências. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto/d93872.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d93872.htm)> Acesso em 14 ago. de 2017

\_\_\_\_\_. **Emenda Constitucional nº 95**, de 15 de dezembro de 2016. Altera o Ato das Disposições Constitucionais Transitórias, para instituir o Novo Regime Fiscal, e dá outras providências. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/emendas/emc/emc95.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/emendas/emc/emc95.htm)>. Acesso em 14 ago. de 2017.

\_\_\_\_\_. **Lei n. 4.320**, de 17 de março de 1964. Lei das Normas Gerais de Direito Financeiro para elaboração e controle dos orçamentos e balanços da União, dos Estados, dos Municípios e do Distrito Federal. Disponível em: <<[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L4320.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L4320.htm)>> Acesso em 14 ago. de 2017.

\_\_\_\_\_. **Lei n. 7.423**, de 30 de dezembro de 2010. Lei que regulamenta a Lei no 8.958, de 20 de dezembro de 1994, que dispõe sobre as relações entre as instituições federais de ensino superior e de pesquisa científica e tecnológica e as fundações de apoio, e revoga o Decreto no 5.205, de 14 de setembro de 2004. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2010/decreto/d7423.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2010/decreto/d7423.htm)> Acesso em 14 ago. de 2017.

\_\_\_\_\_. **Lei n. 8.666**, de 21 de junho de 1993. Lei que regulamenta o art. 37, inciso XI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L8666cons.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8666cons.htm)> Acesso em 14 ago. de 2017.

\_\_\_\_\_. **Lei n. 8.958**, de 22 de dezembro de 1994. Lei que dispõe sobre as relações entre as instituições federais de ensino superior e de pesquisa científica e tecnológica e as fundações de apoio e dá outras providências. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L8958.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8958.htm)> Acesso em 14 ago. de 2017.

\_\_\_\_\_. **Lei n. 9.394**, de 20 de dezembro de 1996. Lei de Diretrizes e Bases da Educação. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L9394.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9394.htm)> Acesso em 14 ago. de 2017.

\_\_\_\_\_. **Lei n. 10.973**, de 2 de dezembro de 2004. Lei que dispõe sobre incentivos à inovação e à pesquisa científica e tecnológica no ambiente produtivo e dá outras providências. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2004/lei/l10.973.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/lei/l10.973.htm)> Acesso em 14 ago. de 2017.

\_\_\_\_\_. **Lei n. 12.465**, de 12 de agosto de 2011. Lei que dispõe sobre as diretrizes para a elaboração e execução da Lei Orçamentária de 2012 e dá outras providências. Disponível em:

<[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2011-2014/2011/Lei/L12465.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2011/Lei/L12465.htm).> Acesso em 14 ago. de 2017.

\_\_\_\_\_. **Lei Complementar nº 101/2000**, de 4 de maio de 2000. Lei que estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal e da outras providências. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/LCP/Lcp101.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/LCP/Lcp101.htm). Acesso em 14 ago. de 2017.

BRASIL. STN (Secretaria do Tesouro Nacional). **Manual de contabilidade aplicada ao setor público** - MCASP, 7º edição. Disponível em: <[http://www.tesouro.fazenda.gov.br/documents/10180/456785/CPU\\_MCASP+6%C2%AA%20edi%C3%A7%C3%A3o\\_Republ2/fa1ee713-2fd3-4f51-8182-a542ce123773](http://www.tesouro.fazenda.gov.br/documents/10180/456785/CPU_MCASP+6%C2%AA%20edi%C3%A7%C3%A3o_Republ2/fa1ee713-2fd3-4f51-8182-a542ce123773).> Acesso em 14 ago. 2017.

BRASIL. STN (Secretaria do Tesouro Nacional). **Manual SIAFI**. Disponível em: <<http://manualsiafi.tesouro.fazenda.gov.br/020000/020300/020317>.> Acesso em 14 ago. 2017.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Governança Pública: Referencial Básico de Governança Aplicável a Órgãos e Entidades da Administração Pública e Ações Indutoras de Melhoria**. Brasília: TCU, Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão, 2014.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Gestão de Riscos – Levantamento de Governança Pública**. Brasília: TCU, Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão, 2015. Disponível em: <<http://portal.tcu.gov.br/governanca/governancapublica/organizacional/levantamento-2014/resultados.htm>.> Acesso em 14 ago. 2017.

COSO - Committee of Sponsoring Organizations of the Tradeway Comission. Enterprise Risk Management – **Integrated Framework**. 2007. Disponível em: <[www.coso.org/documents/coso\\_erm\\_executivesummary.pdf](http://www.coso.org/documents/coso_erm_executivesummary.pdf).> Acesso em: 01 ago. 2017

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002. Disponível em: <[www.ufrgs.br/cursopgdr/downloadsSerie/derad005.pdf](http://www.ufrgs.br/cursopgdr/downloadsSerie/derad005.pdf)>. Acesso em: 14 ago. 2017.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 8a. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MELANDRE, J. Expansão e Financiamento do Sistema de Ensino Superior Federal: O caso da Universidade Federal de Juiz de Fora. Dissertação (Mestrado em Gestão e Avaliação da Educação pública) – Universidade Federal de Juiz de Fora.

NEVES, J. L. **Pesquisa qualitativa**: características, usos e possibilidades. Caderno de Pesquisas em Administração, São Paulo, v. 1, n. 3, 1996.

PADOVESE, Clóvis Luis. BERTOLICCI, Ricardo Galinari. **Gerenciamento de Risco Cooperativo em Controladoria enterprise Risk Management (ERM)**. 2. Ed. São Paulo. Editora: Cengage Learning, 2013.

POLIT, D.F.; BECK, C.T.; HUNGLER, B.P. **Fundamentos de Pesquisa em Enfermagem: métodos, avaliação e utilização**. 5 ed. Porto Alegre: Artmed, 2004.

SANTOS, Fernando Soares dos. **Financiamento Público das Instituições Federais de Ensino Superior-IFES**: um estudo da Universidade de Brasília-UnB. 2013.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA. **23071.020998/2016-04 Processo de Planejamento e Fortalecimento da Auditoria Interna**. Juiz de Fora, Outubro de 2016.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA –UFJF. **Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI 2016-2020**. 2016a. Aprovado pelo Consu em dezembro de 2015. Juiz de Fora, maio 2016.

\_\_\_\_\_. **Relatório de Gestão–Exercício de 2016**. Aprovado pelo CONSU em dezembro de 2013 a 2016. Juiz de Fora, maio 2016.

PORTAL UFJF. **Acesso à informação**. 2016. Disponível em: <<http://www.ufjf.br/portal/universidade/acessoainformacao/>>. Acesso em: 10 ago. 2017.

PORTAL UFJF. **Conselho Superior manifesta preocupação com corte no orçamento 2017**. Disponível em: <<http://www.ufjf.br/noticias/2017/04/07/conselho-superior-manifesta-preocupacao-com-corte-no-orcamento-2017/>>. Acesso em: 2 ago. 2017.

TELLIS, Winston M. **Application of a case study methodology**. The qualitative report, v. 3, n. 3, p. 1-19, 1997.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em Ciências Sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

YIN, Robert K. - **Case study research - design and methods**. Sage Publications Inc., USA, 1989.