



VII SINGEP

Simposio Internacional de Gest3o de Projetos, Inova3o e Sustentabilidade
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability

ISSN: 2317-8302

UMA PROPOSTA DE UTILIZAÇ3O DE GEST3O DE RISCO PARA O PLANEJAMENTO ACADÊMICO DE UMA UNIVERSIDADE PÙBLICA

VANESSA DAS GRAÇAS SANTOS RAMOS
UNIVERSIDADE DE PERNAMBUCO

JOSÉ AUGUSTO DE LIRA LIMA
UPE - Universidade de Pernambuco

SARA VERÍSSIMO SILVA
Universidade de Pernambuco

RÔMULO CÉSAR DIAS DE ANDRADE
UPE - Universidade de Pernambuco



UMA PROPOSTA DE UTILIZAÇÃO DE GESTÃO DE RISCO PARA O PLANEJAMENTO ACADÊMICO DE UMA UNIVERSIDADE PÚBLICA

Resumo

Contexto: Diversos problemas ocasionados por falta de análise dos riscos podem impactar diretamente a execução de projetos em organizações. As universidades por sua vez podem utilizar a gestão de riscos como um conjunto de atividades coordenadas para dirigir e controlar seus projetos, tentando minimizar os impactos provocados nos ambientes acadêmicos. **Objetivo:** Este trabalho propõe através de uma metodologia qualitativa e exploratória investigar, identificar e analisar possíveis riscos que possam impactar o planejamento acadêmico de uma universidade pública, possibilitando criar um plano de contingência para mitigação e redução dos impactos em um semestre letivo. **Resultados:** Foram analisadas 34 respostas entre professores, alunos e funcionários administrativos. Os riscos foram identificados e agrupados em 4 grandes áreas, em seguida foi avaliado o impacto e a probabilidade desses riscos ocorrerem na instituição pesquisada, por fim, foi proposto um plano de contenção e contingência. **Conclusão:** Riscos em ambientes universitários podem ocasionar diversos impactos no semestre letivo, pesquisas aplicadas com *stakeholders* pode ser um mecanismo eficiente para identificação e priorização desses riscos. Identificar o impacto e a probabilidade dos riscos pode possibilitar aos gestores acadêmicos uma resposta mais rápida perante problemas identificados.

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

Abstract

Context: Several problems caused by lack of risk analysis can directly impact the execution of projects in organizations. The universities can use risk management as a set of coordinated activities to direct and control their projects, trying to minimize the impacts caused in academic contexts. **Objective:** This work proposes, through a qualitative and exploratory methodology, to investigate, identify and analyze risks that may impact the academic planning of a public university, creating a contingency plan for mitigation and reduction of impacts in a semester. **Results:** A total of 34 answers were analyzed among teachers, students and administrative staff. Firstly, the risks were identified and grouped into four areas, next the impact and probability of these risks occurring in the researched institution were evaluated; finally, a contingency and containment plan was proposed. **Conclusion:** Risks in universities can cause several impacts in the semester. Applied researches with stakeholders can be an efficient mechanism to identify and prioritize these risks. Identifying the impact and probability of risks enable the academic managers a quickly response to identified problems.

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



1 Introdução

O processo de gestão se inicia com o planejamento, relacionado a preparação, organização e estrutura para o alcance de objetivos das organizações. Mais que um documento, ele é fundamental para preparar as empresas sob uma percepção futura em sua linha de atuação, trilhando um caminho para alcançar tais objetivos, tornando a organização preparada e conseqüentemente com o grande potencial competitivo. No âmbito acadêmico o planejamento é um importante instrumento que auxilia no processo de ensino e aprendizagem e o seu cumprimento implica diretamente nos resultados positivos ou negativos das instituições.

Toda empresa recebe influências internas e externas que implicam diretamente nos alcances dos seus objetivos. Mudanças no cenário econômico, tecnologia, crises políticas, inflação são questões que causam incertezas para as organizações e essas incertezas são chamadas de riscos. Segundo a ISO 31000 (2009, p.V) “todas as atividades de uma organização envolvem risco. As organizações gerenciam o risco, identificando-o, analisando-o e, em seguida, avaliando”. As incertezas que produzem os riscos, em algumas situações são vistos como uma oportunidade, porém na maioria das vezes esses riscos são vistos como ameaças que podem comprometer a conclusão de metas estipuladas no planejamento, elevar custos e tempo entre outros fatores negativos, quando não estamos preparados.

Em muitas instituições públicas de ensino superior o gerenciamento de risco não é bem aplicado nos processos administrativos, tornando as instituições mais vulneráveis às incertezas do ambiente. Porém a gestão de riscos age como um importante suporte para o desenvolvimento bem sucedido do planejamento acadêmico das universidades públicas, com a possibilidade de minimizar ou extinguir variáveis que comprometem a conclusão desse planejamento.

Este estudo tem como finalidade desenvolver uma proposta de gestão de risco, identificar os riscos com maior probabilidade de ocorrência e os que mais causam impactos, de oportunidades ou ameaças em uma universidade pública. O estudo foi validado através de um estudo de caso e mostra a importância das estratégias de gerenciamento de riscos no cenário do ensino superior público.

2 Referencial teórico

2.1 Gestão de Projetos

Um projeto é toda atividade que tem início, meio e fim, com resultados únicos, segundo Vargas (2005), um projeto é um conjunto de ações executadas de forma coordenada, em que são alocados insumos necessários em um determinado tempo para alcançar um objetivo único. O término de um projeto é considerado quando seu objetivo é alcançado e o seu sucesso está diretamente ligado à execução correta do seu planejamento.

Segundo o PMI (Project Management Institute) (2018), a gestão de projetos é a aplicação de conhecimentos, habilidades e técnicas para a execução de projetos de forma efetiva e eficaz. Usando ferramentas da administração para alcançar as metas do projeto, determinados a partir de cronogramas, recursos, escopo e qualidade.

A gestão de projetos possuem áreas que hoje não são apenas restrita a projetos, essas áreas auxiliam a execução do planejamento das empresas, para atingirem metas e objetivos organizacionais. De acordo com Kerzner (2016, p.17), “os executivos de hoje reconhecem o fato da gestão de projetos ser uma competência estratégica ou central para a sobrevivência, pois está interligada a talvez todos os outros processos de negócios.”



Uma dessas áreas é a Gestão de Riscos que visa preparar as organizações de situações que podem comprometer sua missão institucional ou aumentar a probabilidade de eventos positivos acontecerem.

2.2 Gerenciamento de Riscos

A ISO 31000 (2009), diz que a Gestão de Riscos é um conjunto de atividades coordenadas para dirigir e controlar uma organização no que se refere aos riscos relacionados ao seu cenário. A Gestão de Riscos pode ser aplicada em qualquer área da organização, contribuindo para a identificação, avaliação decisão, planejamento e execução de ações que possam minimizar e até mesmo extinguir os riscos nocivos à instituição.

Grande parte das atividades estão sujeitas a diferentes graus de riscos, e o seu impacto pode afetar diretamente toda a organização, desde objetivos financeiros, de tempo, custo, capacidade para execução de tarefas e até mesmo levar ao insucesso da organização.

Os riscos do mercado são relativos quanto às incertezas, fatores econômicos, sociais, políticos, culturais, externos e internos. O processo de gerenciamento de riscos se inicia com a identificação e a análise. De acordo com Cocurullo (2003), um dos conceitos aplicáveis a risco encontra-se na existência de situações que possam impedir o alcance dos objetivos corporativos ou a não existência de situações consideradas necessárias para chegar a tais objetivos.

A sua análise não se limita apenas em identificar e analisar, mas, planejar respostas a esses riscos. Beraldi (2005) diz que gerenciamento de riscos empresariais é um conjunto de métodos, processos e ações práticas para reduzir prejuízos e aumentar benefícios na efetivação do planejamento estratégico. Destacam-se então na atualidade os processos de gerenciamento de risco, buscando minimizar os impactos de incertezas negativas e aumentar as chances dos eventos positivos da organização.

De acordo com o PMBOK (2014), o gerenciamento de riscos é composto pelos processos de planejamento, identificação, análise, planejamento de respostas, monitoramento e controle de riscos.

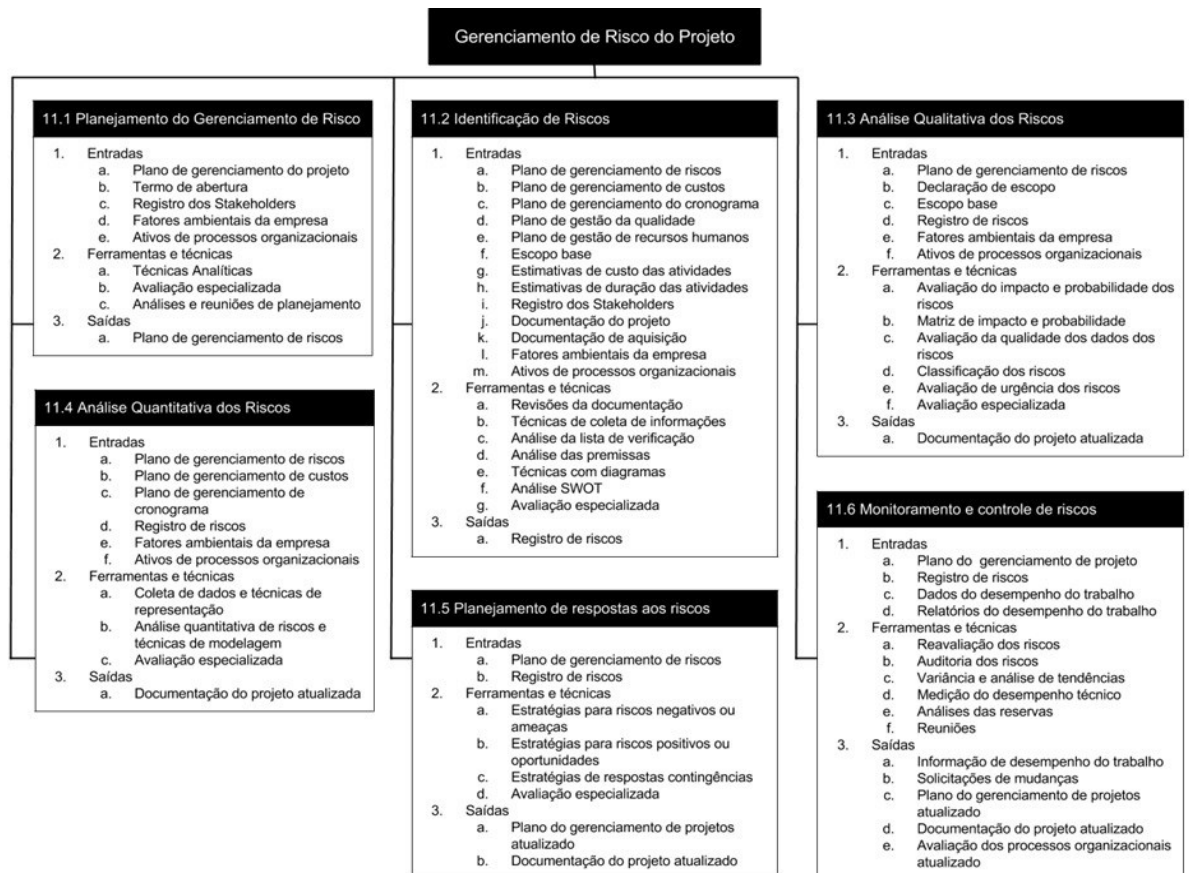


Figura 1. Visão geral do gerenciamento do risco em projeto.

Fonte: PMBOK 5ª Edição (2014).

- *Planejar o Gerenciamento de Riscos:* é o primeiro passo para dar início ao processo de gestão de riscos. Descreve antemão como conduzir as atividades do gerenciamento de riscos, analisar as suas proporções e o grau de risco no qual, projetos ou empresas estão expostos de acordo com o seu cenário, fornece tempo, recurso e serve como suporte para os outros cinco processos.
- *Identificar os Riscos:* analisa o cenário com o uso de técnicas e ferramentas para descrever os riscos em potenciais que podem afetar os objetivos da organização, essa identificação é frequente porque novos riscos podem surgir, e deve envolver todos os membros da equipe.
- *Realizar Análise Qualitativa e Quantitativa dos Riscos:* descreve as características dos riscos identificados. A análise qualitativa prioriza o risco através da sua avaliação e probabilidade de ocorrência. A quantitativa analisa numericamente os efeitos dos riscos identificados seguidos das análises qualitativa, avaliando os efeitos e apresenta uma abordagem quantitativa em relação às decisões em relação aos riscos.
- *Planejar Respostas aos Riscos:* descreve estratégias de respostas aos riscos para aumentar oportunidade e reduzir ameaças. As respostas devem ser adequadas à relevância do risco, medido segundo o orçamento, cronograma e o plano de gestão.
- *Monitorar e Controlar os Riscos:* é o processo de implementação das estratégias de respostas aos riscos identificados, bem como as respostas aos novos riscos. Pode



envolver a adoção de ações corretivas e de modificação para a eficácia do plano de gerenciamento.

3 Metodologia

A pesquisa desenvolvida utiliza-se do método qualitativo com objetivo exploratório. Foi utilizada uma análise exploratória com o intuito de captar dados relevantes e de opinião de partes interessadas, como mostra Gil (2008, p. 27) “Pesquisas exploratórias são desenvolvidas com o objetivo de proporcionar visão geral, de tipo aproximativo, acerca de determinado fato”. Esse tipo de pesquisa é realizado especialmente quando o tema escolhido é pouco explorado e torna-se difícil sobre ele formular hipóteses precisas e operacionalizáveis.

26 alunos dos cursos de Administração e de Sistemas de Informação, 6 professores e 2 funcionários administrativos da Universidade de Pernambuco – UPE, Campus Caruaru foram selecionados como participantes para o responder um questionário com perguntas abertas que teve como objetivo identificar os principais riscos que possam alterar a composição do funcionamento do campus universitário e assim formular estratégias de redução para tais riscos. Os participantes foram requisitados a responder perguntas sobre **riscos relacionados aos sistemas, à imagem, pessoal e processos** levando em consideração uma possível hierarquia de riscos a ser adotada em uma instituição, de acordo com Sedrez e Fernandes (2011).

Com um total de 34 entrevistados e 222 respostas foi realizada uma análise qualitativa, onde segundo Calado (2012), análise qualitativa considera a existência de uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito. Ao término da análise qualitativa, 31 respostas foram descartadas, pois não tinham detalhes suficientes ou relevância para pesquisa aqui proposta. Por fim, as respostas foram agrupadas de acordo com as categorias.

O estudo teve como objetivo observar potenciais riscos em ambientes universitários e propor possíveis soluções para mitigar esses riscos no contexto de precaução sobre as situações encontradas.

4 resultados

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

4.1 Identificações dos riscos

Conforme analisado no questionário aplicado entre professores, alunos e colaboradores do administrativo foram identificados, com letras de “A” a “G”, os principais riscos de ameaças nas áreas de sistema, imagem, pessoal, processos e riscos externos, conforme a tabela 3.

4.2 Avaliações de probabilidade e impacto dos riscos

A avaliação de probabilidade e impacto dos riscos é feita de acordo com os objetivos da empresa, e o impacto que esses riscos podem causar. A análise de probabilidade examina a probabilidade específica de cada risco ocorrer e a avaliação do impacto examina o efeito em potencial sob determinado objetivo incluindo tanto os efeitos negativos das ameaças quanto os positivos das oportunidades (PMBOK, 2014).



Os riscos são priorizados de acordo com a sua classificação de probabilidade e impacto, essa classificação é específica para cada organização levando em consideração seu objetivo, metas, cronograma, custo, tempo e desempenho. O PMBOK (2014) apresenta uma matriz de probabilidade e impacto, que faz uma relação entre a probabilidade e impacto específica de cada risco que resulta em uma classificação de ameaça ou oportunidade entre baixa, mediana e alta. E a partir dessa análise é possível avaliar quais riscos possuem mais relevância e atenção.

4.2.1 Aplicando o método

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

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

A tabela 1 apresenta a Matriz de Probabilidade x Impacto dos riscos, onde as linhas representam o **impacto** e as colunas representam a **probabilidade** do risco ocorrer.

Tabela 1. Matriz de Probabilidade e Impacto.

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

Fonte: dados da pesquisa

PS: Pouco Significante

S: Significante



C: Crítico

Os critérios de **impactos** avaliados com maior relevância para esta pesquisa são que influenciam diretamente no ambiente universitário, como duração do curso, qualidade de ensino e processos internos da universidade. Já a **probabilidade** de ocorrência é estudada de acordo com o histórico de acontecimentos do risco em 2018.1. Esse histórico foi desenvolvido com base em análise exploratória e no questionário aplicado.

Para chegar no impacto cada risco identificado na pesquisa, a fórmula utilizada foi apresentada na figura 2.

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

Figura 2. Fórmula para cálculo do Impacto do risco

IR: Impacto do Risco

Impacto: Classificação do Impacto

Probabilidade: Classificação da Probabilidade

IP: Identificação da Probabilidade

HR: Histórico do Risco

Já para efetuar o cálculo da Probabilidade do risco, a fórmula utilizada é apresentada na figura 3.

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

Figura 3. Fórmula para cálculo da Probabilidade do risco

PR: Probabilidade de o Risco acontecer

Probabilidade: Classificação da Probabilidade

IP: Identificação da Probabilidade

HR: Histórico do Risco

Impacto: Classificação do Impacto

Os critérios utilizados para a Probabilidade foram demonstrados como conforme a tabela 2.

Tabela 2. Critérios da Probabilidade.

Nulo	Muito Baixa	Baixa	Média	Alta	Muito Alta
0	1 a 3 vezes	4 a 6 vezes	7 a 9 vezes	8 a 12 vezes	Acima de 12 vezes

Fonte: dados da pesquisa

A tabela 3 apresenta os riscos identificados através da pesquisa, as chances de probabilidade, o impacto e o histórico do risco no semestre de 2018.1



Tabela 3. Descri3o dos riscos, probabilidade, impacto e hist3rico.

Descri3o dos Riscos	Probabilidade de ocorr4ncia	Impacto provocado	Hist3rico
A – Falta de manuten3o/atualiza3o do sistema o tornando obsoleto.	Muito alta	M4dio	M4dia de 13 vezes no semestre.
B – Falha de seguran3a no sistema comprometendo dados da institui3o.	Baixa	Muito Alto	M4dia de 6 vezes no semestre.
C – Rasa participa3o conjunta entre universidade/ sociedade e universidade/ mercado.	Baixa	M4dio	M4dia de 5 vezes no semestre.
D – Desmotiva3o entre os colaboradores sejam professores, administrativo e demais funcion4rios.	M4dia	Alto	M4dia de 7 vezes no semestre.
E – Burocracia nos processos.	Muito Alta	M4dio	M4dia de 17 vezes no semestre.
F – Insufici4ncia de repasses financeiros e at4 mesmo racionaliza3o dos valores or3ament4rios para universidades.	Alta	Muito Alto	M4dia de 10 vezes no semestre.
G – Greve de categorias que impactam diretamente no funcionamento do campus.	Baixa	Muito Alto	M4dia de 1 vez no semestre.

Fonte: dados da pesquisa

Com base nos dados apresentados na tabela 3, foi feita a rela3o com a matriz de impacto e probabilidade, e a partir dela se obteve o grau dos riscos entre cr4tico, significativo e pouco significativo. Assim, possibilitando dar mais aten3o aos os riscos que possuem maior grau de relev4ncia. Os riscos que necessitam serem priorizados s3o apresentados na tabela 4.



Tabela 4. Riscos priorizados

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

Fonte: dados da pesquisa

Após a identificação dos riscos e sua análise de priorização, devem-se adotar ações estratégicas para gerenciar os riscos, levando em consideração os recursos disponíveis, pois o cenário estudado apresenta limitações físicas e financeiras para a anulação e contingência de riscos, para Onoda (2009 p. 91) “Uma estratégia de resposta pode afetar a probabilidade de ocorrência do risco, a severidade do seu impacto ou ambos os fatores.”.

O PMBOK (2014) apresenta uma estratégia para gerenciar riscos de ameaças negativos, que se enquadra nos riscos identificados, ele mostra quatro tipos básicos de tratamento desses riscos negativos, que são: eliminação, mitigação, transferência e aceitação. E com base nessa técnica foi desenvolvido o plano de contenção e contingência para esses riscos de acordo com a sua priorização levando em consideração as boas práticas encontradas em referências bibliográficas relevantes para esta pesquisa.

- **Risco F - Insuficiência de repasses financeiros e até mesmo racionalização dos valores orçamentários para universidades:** a estratégia definida foi aceitação passiva do risco, apesar de ser o risco mais crítico identificado, questões de repasses financeiros para as universidades ficam fora do alcance da esfera administrativa da instituição, sendo assim não há o desenvolvimento de uma estratégia específica para este risco.
- **Risco A - Falta de manutenção/atualização do sistema o tornando obsoleto:** a estratégia definida foi mitigar o risco, e propor soluções para diminuir sua probabilidade de ocorrência, tendo em vista que a mesma foi caracterizada como muito alta uma das estratégias é criar uma política de atualização dos sistemas, junto ao departamento de desenvolvimento da UPE. (Softex, 2015)
- **Risco E - Burocracia nos processos:** a estratégia definida foi mitigar o risco, as instituições públicas de ensino possuem processos padrões que por muitas vezes não podem ser evitados, porém esse risco foi enquadrado como crítico e possui uma probabilidade muito alta de ocorrência. Embora, não podemos eliminar a burocracia dos processos é possível usar meios que aperfeiçoem esses processos, como por



exemplo, as técnicas e ferramentas do BPM (Business Process Management). (CBOK, 2013)

- **Risco D - Desmotivação entre os colaboradores sejam professores, administrativos e demais funcionários:** a estratégia definida foi mitigar o risco, por se tratar de um órgão público, e as razões de desmotivação identificadas estarem diretamente ligadas a ele, impede que medidas internas sejam tomadas para a solução total do risco. Porém, esse risco possui um impacto alto, pois um colaborador desmotivado leva a baixa produtividade na organização. Para reduzi-lo é interessante que a instituição, como um todo, crie políticas de incentivos voltadas aos colaboradores de instituições públicas, proporcione planos de cargos e carreiras (se não houver) e evite atividades que induzem a desvio de funções. (Chiavenato, 2004).
- **Risco B - Falha de segurança no sistema comprometendo dados da instituição:** a estratégia definida foi a eliminação desse risco, por possuir um curso de Sistemas de Informação na própria universidade estudada e a presença de profissionais a solução para o risco é a implantação das boas práticas da norma de segurança da informação: ISO 27001. (ISO, 2011).
- **Risco C - Rasa participação conjunta entre universidade/sociedade e universidade/mercado:** a estratégia definida foi a mitigação desse risco, sabe-se que o pouco envolvimento das universidades do âmbito social e mercado pode provocar uma defasagem na imagem da instituição promovendo uma certa rejeição da sociedade à universidade. A participação mais efetiva pode ser feita através do desenvolvimento de atividades de campo como ação social e também o desenvolvimento de projetos que despertem interesse no mercado. Contribuindo assim com a sua participação na sociedade como um todo. (*apud.* Nogueira, 2000).
- **Risco G - Greve de categorias que impactam diretamente no funcionamento do campus:** a estratégia definida foi a aceitação passiva do risco, eventuais greves podem ocorrer e isso foge do controle de qualquer organização. O que pode ser feito é elaborar um plano emergencial que possa está incluso: carga horária de aulas data de avaliações com permuta de datas entre cadeiras. É um Risco significativo com impacto muito alto, o mesmo foge do controle da universidade, ficando a mercê de greves, causando sua paralisação parcial ou total de seus serviços.

5 Conclusão

Podemos observar a importância da análise de riscos para o desenvolvimento do planejamento acadêmico de uma instituição pública de ensino superior, esses riscos podem ocasionar diversos impactos no semestre letivo que implica diretamente na qualidade da instituição.

Neste artigo propomos a utilização formal de gerenciamento de riscos simplificados, através de pesquisas aplicadas com *stakeholders* foram identificados os principais riscos que atingem a instituição, e através das análises de impacto e probabilidade foi possível distinguir os riscos com maior grau de criticidade, e trabalhar em planos de contenção e de contingência para todos os riscos usando o requisito de prioridade.

Todo processo de gerenciamento de riscos é importante para toda organização, os resultados obtidos no estudo de caso mostra que as técnicas e ferramentas utilizadas auxiliam diretamente na tomada de decisões dos gestores acadêmicos, e oferece a possibilidade de se prevenir de eventuais problemas que podem trazer um grande impacto negativo é uma forma de poder garantir um melhor desenvolvimento e resultados positivos na organização. Contribuindo assim para a gestão administrativa da instituição de ensino, servindo de apoio para coordenadores, reitores e todo corpo administrativo. Gerenciar risco não é apenas



apresentar o que pode comprometer o ambiente organizacional, mas trazer propostas para o seu controle e conseqüentemente evoluindo para maturidade em gestão de riscos nas instituições públicas de ensino superior.

5 Referências

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

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

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

CBOK, “Guia para o gerenciamento de processos de negocio corpo comum de conhecimento,” ‘ Association of Business Process Management Professionals. *ABPMP BPM CBOOK*, vol. 3, 2013

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

Chiavenato, Idalberto. *Gestão de Pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004 - 9ª Reimpressão.

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

Integrity. *ISO 27001: Sistema de Gestão de Segurança da informação*. Disponível em: <<https://www.27001.pt/>>. Acesso em 20 de Jul, 2018.

ISO/Nielsen, “*The ISO Survey of Certifications*,” International Organization for Standardization ISO, Geneve, 2011.

Kerzner, H. (2026). *Gestão de Projetos: As Melhores Práticas*. (3a ed.). Porto Alegre: Bookman.

Onoda. D. H. (2009). *Proposta de Processo de Gestão de Riscos Aplicado À Função de Compras*. Trabalho de Conclusão de Curso. Departamento de Engenharia de Produção da Escola Politécnica da USP - PRO. São Paulo. Disponível em: <http://pro.poli.usp.br/trabalho-de-formatura/proposta-de-processo-de-gestao-de-riscos-aplicado-a-funcao-de-compras/>

Nogueira. Maria das Dores Pimentel. (Org.). *Extensão Universitária. Diretrizes conceituais e políticas*. Documentos básicos do Fórum Nacional de Pró-Reitores de Extensão das Universidades Públicas Brasileiras 1987 – 2000. Belo Horizonte: PROEXT/UFMG/Fórum, 2000.

PMI. Project Management Institute. (2014). *Um Guia do Conhecimento Em Gerenciamento de Projetos – Guia Pmbok®*. (5a ed.). PMBOK 5.0, 2014.



VII SINGEP

Simposio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability

ISSN: 2317-8302

PMI. Project Management Institute. *O que é Gerenciamento de Projetos?*. Disponível em: <<https://brasil.pmi.org/brazil/AboutUs/WhatIsProjectManagement.aspx>>. Acesso em 28 de Jun. 2018.

Sedrez, C., & Fernandes, F. (2011). *Gestão de Riscos nas Universidades e Centros Universitários do Estado de Santa Catarina*. Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL, 70-93. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/gual/article/view/1983-4535.2011v4nespp70>

Softex, “Associação para promoção da excelência do software brasileiro softex. mps.br Guia de Implementação de Software,” 2015.

Vargas, R. V. (2005). *Gerenciamento de Projetos: Estabelecendo Diferenciais Competitivos*. (6a ed.). Rio de Janeiro: Brasport.