

## **Gestão de Risco: Estudo de Caso sobre os desafios na Implantação e Implementação.**

### **Autoria**

Loana de Moura Furlan - loana.furlan@ifc.edu.br

PPGAU/UFSC - Universidade Federal de Santa Catarina

Anderson Sasaki Vasques Pacheco - sasaki.anderson@gmail.com

Curso de Administração Pública / CESFI/UDESC - Universidade do Estado de Santa Catarina

### **Resumo**

A Administração Pública enfrenta influências de fatores internos e externos que trazem incertezas quanto ao alcance de seus objetivos. Essas incertezas podem ser denominadas de riscos organizacionais, podendo ter diferentes desafios entre as distintas organizações públicas. O comprometimento da administração pública com o gerenciamento de risco pode ser analisado através da Filosofia de Gerenciamento de Risco, que engloba em seus processos, as fases de Implantação e a Implementação. Contudo, essas fases estão sendo abordadas como sinônimas, camuflando a mensuração dos resultados almejados pela Gestão de Risco. Destarte, este artigo tem como objetivo evidenciar a diferença de implantação e implementação na gestão de risco, assim como elucidar os desafios enfrentados no Instituto Federal Catarinense no processo de Gestão de Risco. Desta forma, esta pesquisa pode ser classificada como um estudo de caso de cunho qualitativo, com análise de informações, por meio de entrevistas com servidores da organização e observação participante num período de 3 anos. Como principais resultados identificou-se as fases de implantação e implementação, ocorrendo desafios em ambas, sobretudo quanto a dificuldade dos servidores em compreender a gestão de risco e seu contexto, elaboração de mapas de risco, atribuição de papéis fora do comitê e a criação de indicadores concisos.

## **Gestão de Risco: Estudo de Caso sobre os desafios na Implantação e Implementação.**

### **RESUMO**

A Administração Pública enfrenta influências de fatores internos e externos que trazem incertezas quanto ao alcance de seus objetivos. Essas incertezas podem ser denominadas de riscos organizacionais, podendo ter diferentes desafios entre as distintas organizações públicas. O comprometimento da administração pública com o gerenciamento de risco pode ser analisado através da Filosofia de Gerenciamento de Risco, que engloba em seus processos, as fases de Implantação e a Implementação. Contudo, essas fases estão sendo abordadas como sinônimas, camuflando a mensuração dos resultados almejados pela Gestão de Risco. Destarte, este artigo tem como objetivo evidenciar a diferença de implantação e implementação na gestão de risco, assim como elucidar os desafios enfrentados no Instituto Federal Catarinense no processo de Gestão de Risco. Desta forma, esta pesquisa pode ser classificada como um estudo de caso de cunho qualitativo, com análise de informações, por meio de entrevistas com servidores da organização e observação participante num período de 3 anos. Como principais resultados identificou-se as fases de implantação e implementação, ocorrendo desafios em ambas, sobretudo quanto a dificuldade dos servidores em compreender a gestão de risco e seu contexto, elaboração de mapas de risco, atribuição de papéis fora do comitê e a criação de indicadores concisos.

**Palavras-chave:** Gestão de Risco. Implantar. Implementar. Desafios.

### **1 INTRODUÇÃO**

A Constituição Federal de 1988, no art. 3º elenca que objetivos fundamentais da República Federativa do Brasil são os de construir uma sociedade livre, justa e solidária; garantir o desenvolvimento nacional; erradicar a pobreza e a marginalização, reduzir as desigualdades sociais e regionais; e promover o bem de todos, sem preconceitos de origem, raça, sexo, cor, idade e quaisquer outras formas de discriminação (BRASIL, 1988). Partindo da premissa de que a Administração Pública é financiada por meio dos recursos públicos, provenientes de contribuições da sociedade em geral, pressupõem-se que aqueles que financiam almejam uma administração pública dotada de práticas gerenciais modernas, capazes de gerar melhor retorno dos tributos arrecadados. Assim, a Administração busca gerar valor para essa sociedade, garantindo o desenvolvimento sustentável, devendo utilizar os recursos de forma eficiente, econômica e eficaz, bem como assegurar a prevalência do interesse do bem-estar geral sobre os interesses privados (BRASIL; SOUZA, 2017).

Do mesmo modo, o caput do art. 37 da Constituição Federal de 1988 estabelece que a Administração Pública “obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência”, determinando que a boa administração além de cumprir às leis e regulamentos, deve atingir os objetivos com qualidade e ao menor custo possível (BRASIL, 1988).

Desta forma, em 2016, o Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão (MP) e a Controladoria Geral Da União (CGU) instituiu a Instrução Normativa Conjunta (INC) 01/2016, dispondo sobre controles internos, gestão de riscos e governança no âmbito do Poder Legislativo Federal determinando um prazo máximo de 12 meses para que os órgãos e entidades do Poder Executivo Federal compusessem a Política de gestão de Riscos, e na sequência o Comitê de Governança, Riscos e Controles (BRASIL, 2016).

O Instituto Federal Catarinense, por ser uma organização pública subjugada as normas

do Poder Legislativo Federal, teve que adaptar suas práticas de gestão para implantar um Comitê de implementação de um programa de governança, riscos e controle em suas ações.

Assim, este estudo de caso trata sobre a implantação do Gerenciamento de Riscos no Instituto Federal Catarinense – Campus Camboriú. Portanto, esta investigação possui dois objetivos centrais: i) evidenciar a diferença de implantação e implementação na gestão de risco e ii) elucidar os desafios enfrentados no Instituto Federal Catarinense no processo de Gestão de Riscos.

As contribuições deste trabalho residem, no levantamento dos desafios para sua implementação do programa de gerenciamento de risco, sob a perspectiva da não equivalência entre os termos implantar e implementar. A elucidação das adversidades, assim como as respostas para os problemas, pode auxiliar outras organizações públicas e privadas a implementarem, de forma mais efetiva, práticas de gerenciamento de riscos.

Para o alcance deste objetivo o trabalho está separado em outras quatro seções, além dessa introdução. Primeiramente serão apresentadas, na fundamentação teórica, a concepção de risco e métodos de gestão de risco, gestão de risco na gestão pública e as diferenças entre implementação e implantação no processo de gestão de riscos. Após, no terceiro capítulo desta pesquisa, os procedimentos metodológicos serão apresentados, seguido pela análise do processo de implantação do programa de gestão de riscos. Por fim, a quinta seção é dedicada as conclusões desse artigo.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Risco e métodos de gestão de risco

Há registros que as práticas relacionadas com a mitigação de riscos já existiam na antiga Babilônia, como as indenizações em caso de perdas por roubos e inundações (BRASIL, 2018 apud HUBBARD, 2009). Mas foi após o ano de 1975 que se amplia o tema do risco sob o enfoque corporativo, atribuindo à alta administração as responsabilidades sobre as políticas de risco (BRASIL, 2018 apud FRASER; SIMKINS, 2010).

Com a consolidação de práticas de gestão de risco corporativo no início do século XXI, as publicações que se tornaram referências internacionais no tema são:

- **The Orange Book** - Management of Risk – Principles and Concepts: referência do programa de gestão de riscos do governo do Reino Unido, iniciado em 2001. Sua vantagem é poder introduzir a gestão de risco de simples e abrangente (BRASIL, 2018).
- **A lei Sarbanes-Oxley** - Lei aprovada nos Estados Unidos após colapso de uma empresa devido ocultação, manipulação de dados contábeis e falhas em auditorias, buscando mitigar riscos, evitar a ocorrência de fraudes, proteger investidores (BRASIL, 2018).
- **COSO-ERM** - modelo de referência que estendeu o COSO I, tendo como foco a gestão de riscos corporativos. COSO - Sigla de Committee of Sponsoring Organizations da National Commission on Fraudulent Financial Reporting. Desenvolveu a obra ERM – “Enterprise Risk Management” em 2004, traduzido para o português em 2007 – “Gerenciamento de Riscos Corporativos” com a finalidade de proporcionar um enfoque mais extensivo à estrutura de gerenciamento de riscos corporativos. (STEINBERG et al., 2007).
- **Acordo de Basileia - II**, aplicável a instituições bancárias em nível mundial, contendo requisitos específicos relacionados à gestão de riscos operacionais (BRASIL, 2018).
- **International Organization for Standardization - ISO 31000 Risk Management**. Norma técnica publicada em 2009 que provê princípios e boas práticas de processo de gestão de riscos corporativos, aplicável a organizações de qualquer setor, atividade e tamanho. (ABNT, 2009).

Trabalhos mais recentes sobre o desenvolvimento científico dos séculos passados questionam a perspectiva tradicional de risco e a reprodução falsa da impressão de segurança total, mas que na prática, o “risco zero” não existe, sendo, portanto, necessário gerenciar os

riscos, identificando suas áreas, quantificando o grau de risco, e o mais importante, indicando propostas de intervenções (BARROS *et al.*, 2019).

Com base na percepção da inexistência de risco zero, o *Institute of Internal Auditors* (IIA, 2009, p.2), define gerenciamento de risco como: “um processo estruturado, consistente e contínuo, que percorre toda a organização para identificar, avaliar, decidir quais as respostas e reportar as oportunidades e ameaças que afetam o cumprimento de seus objetivos”. Verifica-se, portanto, que essa definição propõe que a gestão de risco tem a ação de decidir entre diversas respostas quais atitudes são possíveis tomar, não havendo risco nulo, mas coexistindo opções com graus de riscos distintos.

A Administração Pública também enfrenta influências de fatores internos e externos, que trazem incertezas quanto ao alcance de seus objetivos. Pode-se dizer que o efeito que essas incertezas têm sobre um evento futuro denomina-se “risco” (STEINBERG *et al.*, 2007). A abordagem gerencial da gestão de riscos com enfoque na eficiência organizacional, de acordo com a literatura técnica sobre gestão de risco, permite que a organização aumente a chance de atingir os objetivos por meio de controles internos (ABNT, 2009).

Assim, o Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017, que dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, no seu art. 2º, IV define gestão de riscos como:

[...] processo de natureza permanente, estabelecido, direcionado e monitorado pela alta administração, que contempla as atividades de identificar, avaliar e gerenciar potenciais eventos que possam afetar a organização, destinado a fornecer segurança razoável quanto à realização de seus objetivos (BRASIL, 2017).

Tal definição é a escolhida para essa pesquisa, pois trata da perspectiva mais recente sobre gestão de risco, além de estar vinculada aos preceitos da administração pública. Antes de iniciar a concepção sobre implantação e implementação da Gestão de Risco, se faz oportuno o aprofundamento teórico sobre o modelo de gestão de risco escolhido na Instrução Normativa Conjunta (INC) CGU/MP Nº 01/2016, que dispôs diretrizes para o desenvolvimento de ações de controles internos, gestão de riscos e governança na administração pública federal.

## 2.2 Gestão de Risco na administração pública - Modelo COSO ERM

Como vimos na seção anterior, a Gestão de Risco vem ganhando importância na Gestão das organizações do setor público, pois as responsabilidades do governo em relação ao bem público exigem a adoção de práticas e estratégias eficazes de gestão (BRASIL, 2014). No Brasil, com base nos componentes elencados art. 16 da INC CGU/MP Nº 01/2016, o modelo de gestão de riscos apontado para utilização nos Órgãos Federais foi o COSO ERM.

Após algumas fiscalizações centralizadas, o Tribunal de Contas da União constatou que não havia uma metodologia padronizada, dificultando a uniformização e a integração das etapas e, diante deste obstáculo, o TCU vem recomendando a utilização de modelos como o COSO ERM no aprimoramento dos controles internos (Acórdãos 7.128/2013 – 1.062/2014 – 4.599/2016. Entretanto, sua utilização no âmbito do setor público ainda é incipiente, não havendo literatura especializada ou muitos estudos e trabalhos técnicos sobre o assunto, segundo Brasil e Souza (2017).

Nessa metodologia, cada linha dos oito componentes está relacionada e se aplica a todas as quatro categorias de objetivos - estratégicos, operacionais, de comunicação e conformidade. A organização e suas unidades, vistas na terceira dimensão do cubo ressaltam a relevância do gerenciamento de riscos corporativos em toda estrutura, pois como o gerenciamento de riscos corporativos é um processo, sua eficácia reside nessa visão holística (STEINBERG *et al.*, 2007).

Figura 1: Modelo de Gestão de Riscos previstos no COSO ERM.



Fonte: COSO (STEINBERG et al., 2007).

Para o desenvolvimento da Gestão de Risco, é necessário que várias atividades ocorram por toda a organização, em todos os níveis e funções, incorporando boas práticas de Governança por meio de ações preventivas, tais como: aprovações, autorizações, verificações, reconciliações, revisões do desempenho e segregação de funções (STEINBERG et al., 2007).

No setor público especificamente, a crise fiscal dos anos 80 abriu a discussão sobre a governança na esfera pública com a intenção de tornar o Estado mais eficiente, instituindo assim os princípios básicos que norteiam as boas práticas de governança nas organizações públicas: transparência, integridade e prestação de contas (BRASIL, 2014), bem como vários outros trabalhos (KISSLER; HEIDEMANN, 2006; MATIAS-PEREIRA, 2010; RUA, 1997) que comungam da ideia de que a boa governança no setor público permite entre outros: garantir a entrega de benefícios econômicos, sociais e ambientais para os cidadãos, como também, garantir a existência de um sistema efetivo de gestão de riscos.

De acordo com a INC CGU/MP Nº 1/2016, os órgãos e entidades do Poder Executivo Federal deverão implementar, manter, monitorar e revisar os controles internos da gestão tendo por base a identificação, avaliação e o gerenciamento de riscos, mitigando a probabilidade de ocorrências dos riscos, ou seu impacto nos objetivos organizacionais. Desta forma, essa estrutura será explicada no próximo tópico.

### 2.2.1 GESTÃO DE RISCO E SUA ESTRUTURA

O Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão (MP), aprovou a Política de Gestão de Riscos, Integridade e Controles Internos da Gestão por meio da Portaria nº 426/2016 optando em utilizar a metodologia do COSO ERM e de boas práticas (DOU, 2017).

É de extrema importância que os colaboradores tenham a clareza de que o gerenciamento dos riscos auxilia a unidade a alcançar seus objetivos, contribui para uma comunicação eficaz, para o cumprimento das leis e regulamentos, como também pode evitar danos à reputação, mitigando possíveis riscos de corrupção e desvios éticos (ENAP, 2018).

Nessa toada, a INC CGU/MP Nº 01/2016 compôs a Gestão de Riscos em oito etapas, conforme a Figura 2 e que serão explicadas nesta investigação.

Figura 2: Estrutura do Modelo de Gestão de Risco



Fonte: Adaptado da INC CGU/MP Nº 1/2016 (2019).

#### 2.2.1.1 Ambiente Interno

No entendimento de Brasil e Souza (2017), o ambiente interno abrange a cultura organizacional, a influência sobre a consciência de risco de seu pessoal e a filosofia administrativa de uma organização no que diz respeito aos riscos. Está vinculado aos valores éticos e integridade das pessoas da organização e são igualmente importantes para gerar um ambiente de controle saudável, promovendo disciplina e prontidão para a gestão. É a base para os demais componentes do gerenciamento de riscos corporativos por influenciar na definição dos objetivos e estratégias

#### 2.2.1.2 Fixação de Objetivos

Os Objetivos devem estar alinhados com a missão da organização e serem compatíveis com seu apetite a risco, além de serem fixados antes da identificação dos eventos em potencial que poderão afetar seu alcance. Requer também que todos os níveis (departamentos, divisões, processos e atividades) tenham alinhamento com objetivos da organização, possibilitando o entendimento do que deverá ser realizado e dispor de meios para que se possa avaliar o que está sendo realizado (BRASIL, 2016).

#### 2.2.1.3 Identificação de Eventos

Eventos que podem afetar a realização dos objetivos da organização, oriundos de fontes internas ou externas. Podem provocar impacto positivo, negativo ou ambos. Ao identificar os eventos, deve-se reconhecer a existência de determinadas incertezas, mas sem saber se, quando e nem o impacto o evento terá caso aconteça. Os eventos podem variar do óbvio ao obscuro, de zero a altamente significativo (BRASIL, 2016).

Na visão de Brasil e Souza (2017, p.85), para cada objetivo elencado, o gestor responsável se utiliza de um questionário com perguntas como: I. O que pode dar errado?; II. Como e onde podemos falhar?; III. Onde somos vulneráveis?; IV. Como podemos ser roubados?; V. Quais atividades são mais complexas?

Sua principal finalidade é identificar e registrar tanto os eventos de riscos que comprometem o alcance do objetivo do processo, como as causas e os/as efeitos/consequências de cada um deles. Por meio do mapeamento da gestão de risco é possível identificar os riscos, sua probabilidade e impacto, o dano causado, as ações preventivas e de contingências, bem como os responsáveis por essas ações (ABNT, 2009).

Outro ponto relevante é a questão da responsabilização de todos os envolvidos num processo, pois um dos objetivos do gerenciamento de riscos é descrever os papéis e responsabilidades de todos os envolvidos para assegurar o efetivo funcionamento da organização, de forma a orientar os processos de identificação, análise, avaliação, tratamento, priorização, monitoramento e comunicação dos riscos inerentes às atividades desenvolvidas (CARVALHO FILHO, 2008).

#### 2.2.1.4 Avaliação de Riscos

Nesta etapa os riscos são avaliados considerando seus efeitos inerentes ou residuais, assim como sua probabilidade e seu impacto. Com a participação de uma equipe com perspectivas distintas e que conhece sobre as atividades questionadas, o gestor identifica quais as respostas apresentam uma ameaça possível, gerando uma lista abrangente de riscos (BRASIL, 2016).

Após a identificação dos riscos, devem ser realizadas análises qualitativas e quantitativas, visando à definição dos atributos de impactos e vulnerabilidades utilizadas na priorização dos riscos a serem tratados, comparando e classificando-os quanto aos seus respectivos níveis de probabilidade e impacto, identificando os que necessitam de maior atenção, priorizando aqueles considerados mais graves (BRASIL; SOUZA, 2017).

#### 2.2.1.5 Resposta a Risco

Após a avaliação dos riscos, a organização deve implementar ações por meio de políticas e pelos procedimentos que contribuem para assegurar que as respostas da organização aos riscos sejam executadas, comunicando à todas as partes interessadas, as etapas do processo que a gestão integrada de riscos dever atingir. E, no processo de monitoramento, deve-se acompanhar o desempenho dos indicadores, supervisionando a implantação e manutenção dos planos de ação e verificação do alcance das metas estabelecidas (BESSA; MAIA, 2017).

As respostas aos riscos podem ser: evitar, aceitar, reduzir ou compartilhar, cabendo à administração selecionar o conjunto de ações destinadas a alinhar os riscos à tolerância e ao apetite a risco da organização (STEINBERG et al., 2007).

#### 2.2.1.6 Atividades de Controle

Dentre os objetivos dos controles internos está o de proporcionar a efetividade operacional, mediante execução ordenada, ética e econômica das operações, assegurando a conformidade com as leis e regulamentos do governo e da própria organização (BRASIL, 2016).

Para garantir a Missão Institucional, o primeiro passo da gestão de risco é a vinculação aos objetivos estratégicos e, para que esses sejam atingidos, são elaborados os Controles Internos, que serão operados por todos os agentes públicos responsáveis por macroprocessos finalísticos e de apoio (BRASIL, 2017).

Fortalecendo esta visão, Silva (2013) aponta a segregação de função com um dos princípios basilares de controle interno, pois quando se segregam as funções ocorre a mitigação dos conflitos de interesses, dos erros, das fraudes e do comportamento corrupto.

Assim, por intermédio da segregação de funções, restringem-se significativamente as disfunções ético-comportamentais, fortalecendo a racionalização administrativa, a produtividade do trabalho e do controle sobre os atos de gestão pública, assegurando a responsabilização de todos os envolvidos no processo de contratação (AMORIM, 2000).

#### 2.2.1.7 Informações e Comunicação

Para identificar, avaliar e oferecer resposta ao risco, a organização necessita de informações em todos os níveis hierárquicos, sendo imprescindível uma comunicação eficaz em todas as direções, de forma clara e tempestiva.

Ao receber as informações de forma clara da alta administração, cada membro entende a sua própria função no gerenciamento de riscos corporativos, e como as atividades individuais se relacionam com o trabalho dos demais. Assim, passa a haver também uma comunicação eficaz com o público externo (STEINBERG et al., 2007).

#### 2.2.1.8 Monitoramento

O monitoramento serve para que as modificações necessárias sejam realizadas e a organização possa reagir ativamente segundo as circunstâncias. Pode ser feito por meio de atividades gerenciais contínuas, avaliações independentes, ou por ambos. Geralmente, os mecanismos de administração de riscos corporativos têm estrutura para fazer o próprio monitoramento de forma contínua, pois quanto maior o alcance e a eficácia deste, menor a necessidade de avaliações independentes.

### 2.3 Implantação e Implementação

Na Etimologia a origem da palavra implantar vem de “Im + plantar”, tendo como sinônimos arraigar, fixar, enraizar. Já a palavra implementar vem de “Implemento + ar”, significando executar, realizar, solucionar (DICIO, 2020). Assim, a Gestão de risco deve passar

por essas duas fases, complementam-se, e não se igualando.

Por ser um tema recente na Administração Pública, com pouca literatura especializada e trabalhos técnicos sobre a transformação de conceitos abstratos em procedimentos de aplicação prática, esta confusão acaba impedindo que os resultados almejados pela Gestão sejam atingidos. Nessa toada, Steinberg et al (2007, p.10) recomenda aos Educadores que:

Essa estrutura pode tornar-se motivo de pesquisa e análise acadêmicas para identificar os pontos que podem ser aprimorados no futuro. Assumindo-se que este relatório seja aceito como base comum para o entendimento, seus conceitos e termos deveriam, de alguma forma, ser incorporados aos currículos universitários.

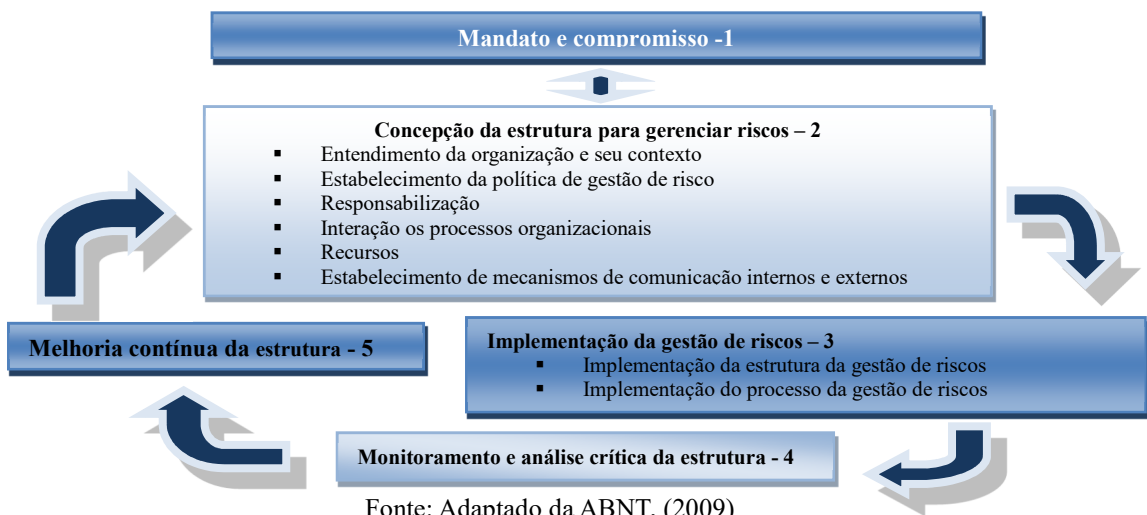
No mesmo caminho, um dos objetivos do modelo COSO ERM de gerenciamento de riscos é descrever os papéis e responsabilidades dos envolvidos no processo para assegurar o efetivo funcionamento da organização, de forma a orientar os processos de gestão dos riscos inerentes às atividades desenvolvidas, implantando normas para auxiliar na implementação do programa (STEINBERG et al., 2007).

### 2.3.1 IMPLANTAÇÃO DA GESTÃO DE RISCO

As principais ações a serem adotadas pelos gestores públicos no sentido de preparar o ambiente interno para a Gestão de Risco da organização são fundamentadas na filosofia da alta administração, na qual engloba: Aprovação da Política - Supervisão do sistema - Promoção do engajamento da média direção - Implantação de estrutura de governança de riscos - Alocação de recursos para implantação - e Discurso de apoio, sendo assim, “a base para a criação de uma cultura organizacional, em que colaboradores e terceiros trabalhem efetivamente pelo fortalecimento da gestão de risco” (BRASIL; SOUZA, 2017, p. 44).

Na ISO 31000 (ABNT, 2009), a implantação está relacionada com a fase 1 e 2 (vide Figura 3), sendo a Implementação uma etapa seguinte.

Figura 3: Relacionamento entre os componentes da estrutura para gerenciar risco



O sucesso da gestão de riscos depende da estrutura dessa gestão. Na estrutura sugerida pela ISO 31000 a separação da concepção de implantação e implementação ficam bem visíveis. Assim, as etapas 1 e 2 da Figura 3, por influenciarem significativamente esta estrutura, devem ser avaliadas e compreendidas antes de iniciar a implementação. Neste contexto, as etapas de Ambiente e Objetivos devem ser definidas pela alta administração e divulgadas a todos os componentes antes de iniciar a fase da implementação (ENAP, 2018).



### 2.3.2 IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO DE RISCO.

O conjunto de convicções e atitudes de uma organização representam a sua filosofia de gestão de risco, caracterizando a forma pela qual ela considera seus riscos de desenvolvimento e da implementação de estratégias às suas atividades do dia-a-dia, sendo que a implementação dessas estratégias e dos objetivos sofre forte influência das preferências, julgamentos de valor e estilos gerenciais (CHRISTO; BORGES, 2017; SANTOS, 2015).

Na metodologia COSO ERM o êxito da implementação dentro dos parâmetros do apetite de risco está no alinhamento entre organização, pessoal, processos e infra-estrutura, sendo o gerenciamento de riscos corporativos uma atividade a ser efetuada pelo conselho de administração, pela diretoria executiva e pelos demais colaboradores, mediante o que dizem e fazem. São as pessoas que implementam os mecanismos de gerenciamento de riscos de acordo com a missão, a estratégia e os objetivos já definidos. Para Steinberg et al (2007, p. 32):

A competência reflete no conhecimento e nas habilidades necessárias à execução de tarefas designadas. A administração decide quanto bem essas tarefas necessitam ser executadas, ponderando a estratégia e os objetivos da organização, bem como os planos para a sua implementação e realização.

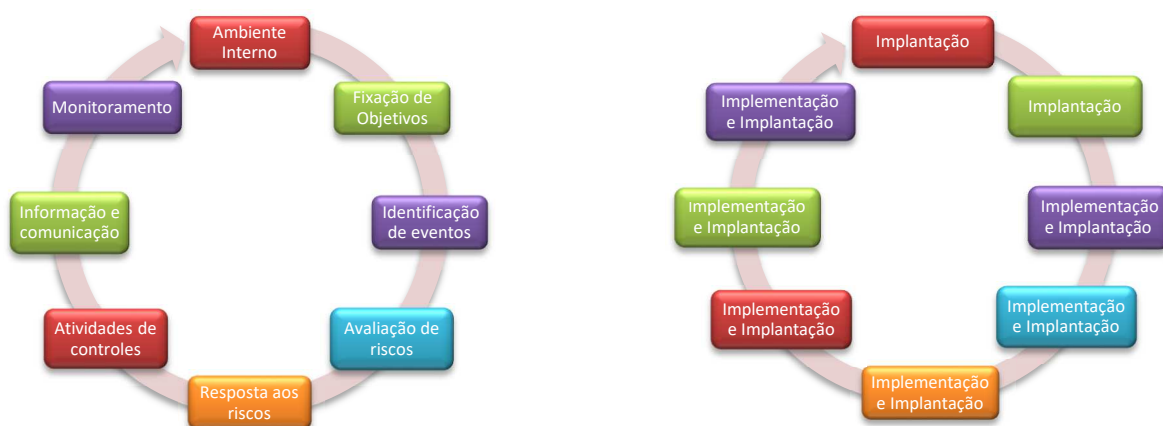
Assim, a organização poderá influenciar a habilidade de implementar estratégias e realizar sua missão incorporando em sua estrutura o gerenciamento de riscos corporativos.

Seguindo a metodologia da ISO 31000 (ABNT, 2009), para a implementação da gestão de riscos cabe a organização aplicar a política e o processo de gestão de risco aos processos organizacionais, mantendo sessões de informação e treinamento.

Nesse processo tem-se a identificação dos riscos, etapa que requer a participação dos colaboradores com conhecimento e visão holística da funcionalidade do setor que atua, sendo de suma importância que tenham recebido treinamento para a aplicação da metodologia de gerenciamento de riscos e controles internos da organização (ENAP, 2018).

Para uma visão das etapas de Implantação e Implementação na metodologia COSO ERM, utilizando a metodologia da ISO 31000 proporciona a seguinte apresentação:

Figura 4: Etapas de Implantação e Implementação.



Fonte: Elaborada pelos autores.

Nota-se que a Implantação se incorpora a todas as etapas da Gestão de Risco, pois tudo o que será executado deve estar definido na Política de Gestão de Risco da Instituição, para que todos os colaboradores possam utilizá-la na implementação, de acordo com a sua área de atuação. A implementação, portanto, ocorrerá partir da etapa 3, sendo relevante para o

monitoramento e avaliação dessa estrutura planejada na etapa de implantação. Feito a distinção entre essas etapas, primeiro objetivo deste artigo, partiremos para o desenvolvimento do estudo de caso desta investigação, após a metodologia.

### 3 METODOLOGIA

O conjunto de estratégias adotadas para alcançar o propósito no presente estudo foi uma pesquisa do tipo descritiva analítica, a qual tem por finalidade a descrição das características de determinados contextos no ambiente estudado (GIL, 2002, p.42). Utilizou-se uma abordagem qualitativa, com enfoque indutivo na análise dos dados, dando maior importância aos significados atribuídos pelas pessoas ao tema em questão.

Quanto aos meios, a pesquisa é classificada como Estudo de Caso que, segundo Yin (2001, p. 32), “é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo em profundidade e em seu contexto de vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente definidos”. Para este estudo de caso coletou-se as informações por meio de questionários, entrevistas semi-estruturadas e aberta, além da utilização de documentos cedidos pelo Comitê de Avaliação da Implantação e Implementação da Gestão de Risco do IFC.

Os sujeitos envolvidos neste estudo foram inicialmente os servidores da Reitoria do IFC, sendo aplicado o questionário fechado para os 13 servidores da Pró-Reitoria de Administração do IFC, e entrevista semi-estruturada com o Pró-Reitor de Administração e com a Diretora de Desenvolvimento Institucional do IFC no ano de 2018. Posteriormente, nos anos de 2019 e 2020, utilizou-se a observação com análise indutiva, tendo como sujeitos os 7 membros da Comissão Local do Campus Camboriú no ano de 2018, e os 11 membros da Comissão Local do Campus Camboriú no ano de 2019 e 2020, finalizando com uma nova entrevista aberta com a nova Diretora de Desenvolvimento Institucional do IFC (ALMEIDA, 2011).

No questionário e na entrevista semi-estruturada foram avaliados o envolvimento dos servidores com Gestão de Risco pela I. compreensão; II. participação em atividades; III. participação em cursos; IV. percepção da necessidade e conhecimento da Política de Gestão de Risco do IFC.

Quanto à observação e a entrevista aberta foram analisados aspectos levantados na seção teórica de gestão de risco como: I. Análise interna e cultura do risco; II. Definição de objetivos e mapeamento dos processos; III. Definição de papéis de gestão de risco; IV. Criação dos mapas de riscos; V. Definição de parâmetros e indicadores.

Trechos dos questionários e as entrevistas transcritas foram utilizadas para o método de análise de indução analítica. No entendimento de Guerra (2006, p. 23, *apud* DESLAURIER, 1997, p. 295-296), a “Indução analítica é um modo de colheita e análise dos dados que tem como finalidade clarificar os elementos fundamentais de um fenômeno e deduzir, se possível, uma explicação universal”. Nessa linha, para melhor compreensão os dados foram analisados simultaneamente a coleta, por meio da indução analítica, sendo possível chegar a uma conclusão para o estudo em pauta.

### 4 ANÁLISE DO CASO

#### 4.1. Instituto Federal Catarinense Campus Camboriú: Breve trajetória à implantação do comitê de risco.

As raízes do colégio do IFC datam de 08 de abril de 1953, após um acordo firmado entre o Governo Federal e o Estado de Santa Catarina. Em 1962 foi dado início às atividades

pedagógicas com o Curso Ginásial Agrícola e em 1965 o Curso Técnico em Agricultura, que passou, em 1973, a denominar-se Curso Técnico em Agropecuária. Em 1968 a Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) assumiu a responsabilidade administrativa e financeira do Colégio, que a partir de 2000 passou a oferecer outros cursos nas áreas do conhecimento de Informática, Meio Ambiente, Curso Técnico em Transações Imobiliárias e Técnico em Turismo e Hospitalidade (IFC, 2020).

No ano de 2007 foi implantado o Programa Nacional de Integração da Educação Profissional na modalidade de Educação de Jovens e Adultos – PROEJA. No final de 2008, com o advento da Lei 11.892, de 29 de dezembro de 2008 o Colégio Agrícola de Camboriú – CAC, tornou-se campus do Instituto Federal Catarinense, com Reitoria em Blumenau, atendendo à chamada pública do Ministério da Educação para que as escolas agrícolas se tornassem institutos federais, possibilitando assim oferecer, além dos cursos em nível médio, também cursos superiores e pós-graduação.

No Instituto Federal Catarinense a Política de Gestão de Risco foi instituída pela Portaria Normativa 4/2017 (alterada pela Portaria Normativa 009/2018) abrangendo todos os níveis e unidades organizacionais, dando um prazo máximo de 02 anos para sua implementação. O Comitê para Implantação da Política de Gestão de Riscos foi instituído pela Portaria 1.395/2017 (alterada pela Portaria 321/2018), a qual ficou vinculada ao Planejamento Estratégico do IFC e se baseou no modelo COSO ERM (IFC, 2020).

A Portaria 1.395/2017 também determinou a Criação de uma Comissão Local com a finalidade de implantar procedimentos de gerenciamento de riscos nos Campi, segundo a Política de Gestão de Risco da Instituição, que define os requisitos mínimos de uma metodologia de identificação, monitoramento e controle de riscos institucionais, privilegiando uma visão antecipada da administração, permitindo o tratamento e prevenção dos procedimentos administrativos implementados (IFC, 2020).

Neste contexto, o objetivo do Comitê Local é o de subsidiar a presença do Comitê nos Campi, sendo seu interlocutor para implementar, manter, monitorar e revisar o processo de gestão de riscos, compatível com a missão e os objetivos estratégicos do IFC, seguindo a metodologia do COSO ERM.

#### 4.1.1 DESAFIO 1: CRIAÇÃO DA CULTURA DE GESTÃO DE RISCO.

Após a formação do Comitê o IFC, a primeira ação instituída foi proporcionar uma formação para os Gestores, com a finalidade de orientar e propagar a Gestão de Risco, disponibilizando em conjunto um material didático. Devido ao assunto ser recente na Administração Pública, e até inédito para muitos, houve dificuldades na interação entre o tema e a sua operacionalização, parte pela linguagem e didática estar muito voltada para os ensinamentos da Alta Administração, parte por não ser um assunto comum a todas as áreas da Instituição.

O objetivo desta formação foi clarear os servidores sobre as terminologias do gerenciamento de riscos e como a ferramenta auxilia a alcançar os objetivos institucionais, contribuindo para uma comunicação eficaz e para o cumprimento das leis e regulamentos. Além disso, reforçou-se a ideia de que a prática da governança pode evitar e reduzir os danos à reputação, mitigando possíveis riscos de corrupção e desvios éticos (ENAP, 2018).

Como Rinaldi e Barreiros (2007) a incorporação de princípios de comunicação de risco contribui para que os diferentes atores interessados tenham consciência dos benefícios dessa prática, facilitando o consenso para compatibilizar interesses divergentes. Ressalta-se que a metodologia COSO ERM evidencia a comunicação como um de seus quatro princípios bases, mas que esse conceito se refere a coleta e distribuição de informações organizacionais para os seus atores. Desta forma, antes de promover os relatórios de riscos é necessária a implementação da cultura de gestão de risco, sendo criada na análise do ambiente interno. Como

ressalta o framework deste artigo: “O coração de toda organização fundamenta-se em seu corpo de empregados, isto é, nos atributos individuais, inclusive a integridade, os valores éticos e a competência – e, também, no ambiente em que atuam.” (STEINBERG *et al.*, 2007, p. 22).

Entretanto, verificou-se alguns problemas no processo de implantação da cultura do risco, como a dificuldade de compreensão das suas terminologias. Cada passo na implantação da Gestão de Risco pode envolver um nível diferente da instituição, sendo oportuno que cada conjunto entenda o seu papel no processo e no todo (STEINBERG *et al.*, 2007).

Para que isto aconteça, o material didático ofertado deve apresentar um conteúdo direcionado para o grupo e finalidade desejada, e não abranger todo um conteúdo da filosofia da alta administração, como foi a experiência vivida pelos servidores do IFC. Esse aglomerado de conhecimentos e definições - que para uns pode ser apenas uma revisão do que já aprenderam e praticam, para muitos representa um mundo desconhecido– acaba por criar uma repulsa sobre o assunto, devida a confusão entre o que se pretende ensinar e o que precisa ser feito.

Assim, esse impasse vivido tanto na Reitora, quanto no Campus Camboriú relatado pela atual Coordenadora da Comissão Local dá-se pelo completo desconhecimento da maioria dos servidores sobre o tema. Reproduzir documentos sem compreender como essas informações devem transformar-se em ações, integrando as atividades para a produção de efeitos pode comprometer a finalidade de todo o planejamento institucional.

Por tratar-se de um assunto recente nas Instituições Públicas, integrar a gestão de risco à cultura organizacional e fazer com que as pessoas compreendam essa importância, na visão da Coordenadora da Comissão Local requer um trabalho organizacional quanto a identificação da melhor forma de disseminar este conhecimento a todos os níveis da organização, motivando assim a compreensão dos seus benefícios, possibilitando a transposição da barreira negativa da não aceitação causada pela incompreensão. Como Steinberg et al. (2007) esclarece, estabelecer valores éticos é, em via de regra, difícil, dada a necessidade de levarem-se em conta os interesses de várias partes.

De todo o material pesquisado, bem como o fornecido pela Pró-Reitoria de Desenvolvimento Institucional do IFC, os procedimentos propostos para o ensino da Gestão de Risco estão voltados exclusivamente para os gestores, com sequências de passos técnicos e ferramentas para estruturação e avaliação. Porém, para fazer a Gestão de Risco entranhar-se nas atividades diárias, é indispensável a participação de todos os níveis da instituição – estratégico – tático – operacional (STEINBERG *et al.*, 2007).

Desta forma, apesar de desenvolvimento de cartilhas e documentos para o estabelecimento dos procedimentos de risco, essas ações devem ser constantes e refletir sobre a real situação de cada setor, evitando a resistência a mudança. Estudos sobre resistência a mudança já tem um amplo espaço dentro das pesquisas de gestão (CHRISTO; BORGES, 2017; SANTOS, 2015), mas ainda carecem dentro do escopo da gestão de risco. No caso do IFC, verificou-se, portanto, que a resistência ocorre pela dificuldade de compreensão dos materiais e, assim, além das capacitações no âmbito da gestão de risco, foi desenvolvida uma cartilha direcionada aos membros do Comitê Local do Campus Camboriú na tentativa de contornar esses problemas.

#### 4.1.2 Desafio 2: Mapeamento dos processos e definição dos objetivos organizacionais.

Além das ações supracitadas, seguindo as instruções da Reitoria, em 2019 o Comitê Local elaborou um Relatório de Gestão de Risco contemplando entre as etapas, o Mapeamento dos Processos e a Gestão de Riscos, com monitoramento, acompanhamento e reavaliações feitas anualmente, e supervisão dos desempenhos dos indicadores de riscos e dos planos de ação com a finalidade de mitigar os riscos, nos moldes da metodologia COSO ERM (IFC, 2020).

Este relatório separou os processos em cinco macroaspectos, conforme a tradicional

visão das Instituições de Ensino Superior, que trabalham com ensino, pesquisa e extensão, além dos aspectos de auditoria e gestão (MARQUES, 2011). Destaca-se que o gerenciamento de riscos deve assegurar um processo que esteja relacionado com os objetivos organizacionais, sendo que a auditoria, contribui para que suas ações se tornem mais *accountable* para seus *stakeholders*. Dentro desse escopo, o desafio da gestão de risco encontrado estava no organizar as atividades desenvolvidas pela instituição, conforme os objetivos organizacionais.

#### 4.1.3 Desafio 3: Papeis dos demais atores no processo de gestão de risco.

Um dos pontos verificados nas entrevistas, foram os papeis dos demais atores quanto ao processo de gestão de risco. A Política de Gestão de Riscos Corporativos do IFC estabelece detalhadamente os Papéis e Responsabilidades do Reitor(a) e do Comitê, mas quanto as áreas proprietárias de riscos e os demais colaboradores carece de maior elucidação, principalmente quanto aos seus papeis nesse processo.

A falta de identificação dos personagens na sequência das macro-etapas do processo de gestão de riscos favorece a ampliação da dificuldade de entendimento pelos servidores, além de dificultar a procura por informações sobre o processo de gestão de risco. Quando as pessoas identificam riscos, elas geralmente procuram buscar informações em algum lugar. Desta forma, é preciso saber também, em cada setor, quais são as fontes confiáveis (RANGEL, 2007).

A atribuição de lideranças setoriais no processo de gestão de risco é de suma importância para descentralizar o poder, além de criar uma cultura de confiança no repassasse de informações, entretanto, não foram definidos esses aspectos no momento de implantação.

#### 4.1.4 Desafio 4: Criação do Mapa de gestão de riscos

Devida a recomendação dos órgãos de controle, concomitante à orientação do Procurador do IFC, muitas atividades passaram a ter uma “necessidade” da apresentação do Mapa de Gestão de Risco para sua continuidade.

Entretanto, ao fazer uma solicitação ao Setor de Compras e Licitações, por exemplo, os servidores precisaram elaborar um Mapa de Gestão de Risco, mesmo sem domínio sobre o assunto. O impacto disso foi a elaboração de mapas que não apresentavam os riscos possíveis daqueles procedimentos.

Para resolução deste problema, conforme uma colaboradora entrevistada, novamente foram oferecidos cursos de capacitação sobre mapeamento de riscos. As aulas se pautavam na INC CGU/MP N° 1/2016 e na formação da Política de Gestão de Risco e do Comitê. Ressalta-se, no entanto, que o detalhamento de toda a estrutura da Gestão de Risco para os servidores que atuam no operacional acabava por não agregar conhecimento, aumentando a confusão sobre as ações necessárias para o mapeamento de riscos. Todavia, conforme informações obtidas em entrevista com a Diretora de Desenvolvimento Institucional do IFC, no ano de 2020, o trabalho em conjunto entre setores vem auxiliando na superação desse desafio.

#### 4.1.5 Desafio 5: Definição de parâmetros e indicadores.

Um outro problema relatado foi a incompatibilidade dos objetivos com as ações desenvolvidas nos setores. Para que o processo de gestão de risco atinja resultado eficaz, é imprescindível ir além da conformidade legal e promover a clareza e relevância da execução dessas atividades no ambiente de trabalho (STEINBERG et al., 2007).

Criar controles e ações em Relatórios que ficam desconectados da gestão diária podem gerar informações distorcidas passando para a alta gestão dados que não refletem a real situação dos setores, influenciando negativamente a tomada de decisão. O nível de confiança das

informações apresentadas deve estar vinculado ao tipo de controle que deverá ser adotado. Controles inexistentes, mal desenhados ou mal implementados apresentam riscos altos, enquanto controles implementados e sustentados por ferramentas adequadas, mesmo que passíveis de aperfeiçoamento, mitigam o risco satisfatoriamente (BRASIL, 2018).

Portanto, o processo de construção dos indicadores de controle deve ser repensado e reescrito constantemente, levando em consideração cada setor organizacional e sua missão (STEINBERG et al., 2007). Cabe a instituição de ensino, desta maneira, partir para uma gestão pautada na (re)implementação de suas ações.

Estudo feito por Sousa (2018), em 63 Universidades Federais Brasileiras, no qual considerou a criação do Comitê de Riscos, da Política de Gestão de Riscos e da metodologia de trabalho como forma de aferir o Grau de Implementação da Gestão de Riscos, constatou que apenas 50% das Universidades constituíram o Comitê, 27% aprovaram a Política de Gestão de Riscos e 9% publicaram a metodologia de trabalho (SOUSA, 2018). Analisando o IFC nestes parâmetros, o resultado seria o de implementação concluída, não corroborando com a verdade.

Outro ponto significativo no estudo de Sousa (2018) são os aspectos apontados pelos Gestores destas Universidades como dificuldades para a implementação, sendo o maior percentual relacionado à falta de pessoal capacitado (37%), seguido pela dificuldade de aceitação da Política de Gestão de Risco na cultura organizacional (20%). Semelhantemente, observa-se que esses problemas levantados foram os mesmos encontrados neste caso.

Concluindo os desafios, destacamos ser relevante que a organização supere a fase de implantação para que a atenção seja aplicada na implementação da Gestão de Risco, possibilitando assim colher os frutos de todo esse plantio. No IFC a fase da implantação está concluída, mas requer ainda a ampliação do detalhamento quanto os papéis e responsabilidades dos colaboradores nesse processo, para que assim consiga, superar os desafios para implementação, do mesmo modo que carecem as demais Universidades Federais.

Com base no levantamento de informações coletadas nas entrevistas e na observação dos servidores do IFC, foi elaborado um quadro com os principais desafios para a implementação e as respectivas respostas apresentadas pela Teoria apresentada nesse artigo e as adotadas na prática pelo IFC.

Quadro 1: Desafios e respostas da gestão de risco no IFC.

Desafios	Problema	Resposta em teoria	Resposta do IFC
Desafio 1: Criação da cultura de gestão de risco.	Dificuldade dos servidores em compreender a gestão de risco devido o material didático ofertado estar focado na preparação da Alta Gestão. Desconhecimento da cultura de risco	Criação de uma cultura de gestão de risco.	Desenvolvimento de Cartilha e Capacitação voltada para os servidores que executam ações operacionais. Apoio da PRODIN.
Desafio 2: Mapeamento dos processos e definição dos objetivos	Falta de conhecimento da estrutura organizacional, metodologia clara e ferramentas de trabalho para a Gestão de Risco	Descrever os objetivos organizacionais e mapear os processos para identificar os riscos posteriormente.	A organização analisou seus objetivos e definiu as demais ações para a implantação do processo de gestão de risco, conforme COSO.
Desafio 3: Papeis dos atores no processo de gestão de risco.	Não atribuição de responsabilidade em todos os setores.	Participação de servidores com conhecimento no assunto e definição de papéis e líderes setoriais.	Deve se atribuir canais de comunicação de confiança, assim como agentes responsáveis.
Desafio 4: Criação do Mapa de gestão de riscos	Exigência de elaboração de mapas de risco para determinadas atividades sem a compreensão dos servidores sobre a sua relevância.	Capacitação, ensino e treinamento, auto estudo. (COSO)	Com uma maior integração sobre o assunto os mapas foram desenvolvidos.
Desafio 5: Definição de parâmetros e indicadores.	Indicadores desconectados as atividades setoriais.	Criar indicadores de controle conectados com a realidade organizacional.	O IFC deve rever constantemente seus parâmetros e indicadores no processo de implementação.

Fonte: Elaborado pelos autores.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A Gestão de Riscos acontece em um contexto social, precisando ser compartilhada por pessoas que são diretamente afetadas pelo conjunto de riscos, que conhecem elementos diferentes sobre tais riscos e que têm opiniões distintas sobre eles. Este trabalho teve como objetivos i) evidenciar a diferença de implantação e implementação na gestão de risco e ii) elucidar os desafios enfrentados no Instituto Federal Catarinense no processo de Gestão de Riscos.

Assim, evidenciou-se no processo de implementação de um programa de gestão de riscos, o modelo COSO, que existe uma estruturação dos procedimentos (implantação) e a continuidade desse processo administrativo (implementação e monitoramento). Destacamos que neste estudo de caso, a IES conseguiu estabelecer parâmetros iniciais, mas que necessita de ajustes perante as práticas ideais de gestão de riscos.

Assim, levantou-se cinco desafios e suas respostas. Primeiramente, há a necessidade da criação de uma cultura voltada a riscos que permita as universidades conheçam seus pontos fracos e identifiquem oportunidades, podendo, desta forma, minimizar impactos negativos e maximizar os resultados planejados. Por agregar princípios da governança e *accountability*<sup>i</sup>, propiciando uma organização de atividades de forma transparente e compartilhada, a Gestão de Risco pode favorecer a transposição do modelo de tomada de decisão fundamentada no modelo burocrático, com excesso de formalismo e resistência à mudanças, criando um novo modelo pautado na efetividade, com ciclos de melhorias contínuas voltados à qualidade do serviço público prestado para a sociedade (Desafio 1).

Verificou-se também a identificação dos objetivos organizacionais (Desafio 2) sendo de suma importância para que a organização consiga mapear seus processos. Além disso, identificar corretamente quem se reportar e quais são riscos (Desafios 3 e 5), bem como os recursos necessários para o seu desenvolvimento são passos importantes para a implementação.

Constatou-se também a premência de desenvolver mecanismos e treinamentos constantes que atendam às necessidades de preparação desse grupo com atividades tão distintas, oportunizando assim ampliação dos saberes, melhorando continuamente uma estrutura cuja finalidade está além da implantação, está em efetivar o processo de gestão do risco na governança corporativa da organização (Desafio 4).

Para que todo este movimento aconteça, as Instituições precisam ir além da normatização e da regulamentação, concluindo todas as etapas estabelecidas na implantação da Gestão de Risco, concretizando sua implementação e tornando-a constante, mediante à práticas de estruturação, como a do *Compliance*<sup>ii</sup>, por exemplo. Sendo a Gestão de Risco uma responsabilidade de toda a Instituição, fazê-la de forma sistematizada evita que os conhecimentos adquiridos sobre o assunto se percam numa futura ausência, seja pela mudança da gestão, afastamentos ou a aposentaria dos servidores. Concluindo, como sugestões para próximas pesquisas, indica-se a pesquisa mais aprofundada das resistências a mudança na implementação de um programa de gestão de risco em Instituição de Ensino Superior.

## REFERÊNCIAS

ABBI. **Função de Compliance.** Disponível em: <[http://www.abbi.com.br/download/funcaoodecompliance\\_09.pdf](http://www.abbi.com.br/download/funcaoodecompliance_09.pdf)>. Acesso em: 28 jan. 2020.

ABNT, NBR **ISSO 31000:2009 – Gestão de Riscos – Princípios e Diretrizes.** 1. ed. 2009. Disponível em: <<https://gestravp.files.wordpress.com/2013/06/iso31000-gestc3a3o-de-riscos.pdf>>. Acesso em: 20 out. 2019.

ALMEIDA, Mário de Souza. **Projeto de Estágio: Curso de Graduação em Administração.** Florianópolis: UFSC, 2011.

AMORIM, Sônia Naves David. **Ética na esfera pública: a busca de novas relações Estado/Sociedade**. Revista do Serviço Público. Ano 51, nº 2 Abr-Jun 2000. Disponível em: <<https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/327>>. Acesso em 10 dez. 2019.

BARROS, Airton Bodstein de; JORDAN, Henrique de Souza; ROCHA, Sergio Reinaldo da. **Análises de risco e políticas públicas: Juiz de Fora, uma experiência pioneira**. Disponível em: <<http://www.ceped.ufsc.br/wp-content/uploads/2009/01/artigo-27.pdf>>. Acesso em: 26 dez. 2019.

BESSA, Francisco; MAIA, Isabela. ENAP. Seminário Gestão de Riscos: **Desafios para Implementação da Instrução Normativa Conjunta MP/CGU**. 2017. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=Qvc-PoPxNyQ>>. Acesso em: 25 out. 2019.

BRASIL. **Constituição Federal da República Federativa do Brasil, 1988**. Disponível em: <[https://www2.senado.leg.br/bdsf/bitstream/handle/id/518231/CF88\\_Livro\\_EC91\\_2016.pdf](https://www2.senado.leg.br/bdsf/bitstream/handle/id/518231/CF88_Livro_EC91_2016.pdf)>. Acesso em: 20 out. 2019.

\_\_\_\_\_. **CONTROLADORIA GERAL DA UNIÃO. Instrução Normativa Conjunta MP/CGU No 01 de 10 de maio de 2016**. Disponível em: <[http://www.cgu.gov.br/sobre/legislacao/arquivos/instrucoes-normativas/in\\_cgu\\_mpog\\_01\\_2016.pdf](http://www.cgu.gov.br/sobre/legislacao/arquivos/instrucoes-normativas/in_cgu_mpog_01_2016.pdf)>. Acesso em: 19 ago. 2019.

\_\_\_\_\_. **DECRETO Nº 9.203, DE 22 DE NOVEMBRO DE 2017. Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional**. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2017/decreto/D9203.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/decreto/D9203.htm)>. Acesso em: 17 jan. 2020.

\_\_\_\_\_. TCU. **Roteiro de Auditoria de Gestão de Riscos**. 2017. Disponível em: <[https://portal.tcu.gov.br/data/files/69/10/AC/EA/4623C5105A76E0C52A2818A8/BTCU\\_ESPECIAL\\_18\\_de\\_22\\_05\\_2017%20-%20Roteiro%20de%20Auditoria%20de%20Gest%C3%A3o%20de%20Riscos.pdf](https://portal.tcu.gov.br/data/files/69/10/AC/EA/4623C5105A76E0C52A2818A8/BTCU_ESPECIAL_18_de_22_05_2017%20-%20Roteiro%20de%20Auditoria%20de%20Gest%C3%A3o%20de%20Riscos.pdf)>. Acesso: 15 jan. 2020.

\_\_\_\_\_. **Referencial básico de Gestão de Riscos**. 2018. Disponível em: <<http://portal.tcu.gov.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?fileId=8A81881F6364D8370163B1929CD82D2B>>. Acesso em: 10 fev. 2020.

\_\_\_\_\_. **Referencial Básico de Governança**. 2014. Disponível em: <<https://portal.tcu.gov.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?inline=1&fileId=8A8182A24F0A728E014F0B34D331418D>>. Acesso em: 20 dez. 2019.

BRASIL, Franklin; SOUZA, Kleberson. **Como gerenciar riscos na administração pública**. 22ª ed. Negócios Públicos do Brasil. 2017.

CARVALHO FILHO, José dos Santos. **Manual de Direito Administrativo**. 20. ed. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2008, p. 19.

CHRISTO, C. de S.; BORGES, M. E. S. **Reorganização do trabalho em uma agência da Previdência Social: resistência à mudança ou preservação da saúde?** Saúde em Debate, [S. l.], v. 41, n. spe2, p. 104–114, 2017. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/0103-11042017s209>>. Acesso em: 02 maio 2020.

DICIO. **Dicionário Online de Português**. Disponível em: <<https://www.dicio.com.br/implementar/>>. Acesso em: 25 abril 2020.

DOU. PORTARIA Nº 426, DE 30 DE DEZEMBRO DE 2016. **Dispõe sobre a instituição da Política de Gestão de Integridade, Riscos e Controles Internos da Gestão do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão**. Disponível em: <[http://www.in.gov.br/materia/-/asset\\_publisher/KujrwoTzC2Mb/content/id/20341972/do1-2017-01-03-portaria-n-426-de-30-de-dezembro-de-2016-20341899](http://www.in.gov.br/materia/-/asset_publisher/KujrwoTzC2Mb/content/id/20341972/do1-2017-01-03-portaria-n-426-de-30-de-dezembro-de-2016-20341899)>. Acesso em: 01 nov. 2019.

ENAP. **Implementando a Gestão de riscos no setor público**. 2018. Disponível em: <<https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/4090/1/Modulo%203-Ciclo%20de%20Gerenciamento%20de%20Riscos.pdf>>. Acesso em: 10 fev. 2020.



GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. - São Paulo: Atlas, 2002.

GUERRA, Isabel Carvalho. **Pesquisa qualitativa e análise de conteúdo: sentidos e formas de uso**. 1ª ed. Prúncia, 2006.

IIA - INSTITUTE OF INTERNAL AUDITORS. **Declaração de Posicionamento do IIA: O Papel Da Auditoria Interna No Gerenciamento De Riscos Corporativo**. 2009. Disponível em: <<https://iibrasil.org.br/korbilload/upl/ippf/downloads/declarao-de-pos-ippf-00000001-21052018101250.pdf>>. Acesso em: 28 out. 2019

IFC. **Histórico**. Disponível em: <<http://www.camboriu.ifc.edu.br/institucional-2/historico/>>. Acesso em: 20 abril 2020.

\_\_\_\_\_. **Política de Gestão de Riscos**. Disponível em: <<http://ifc.edu.br/2018/03/23/politica-de-gestao-de-riscos/>>. Acesso em: 01 fev. 2020.

MARQUES, W. **Ensino, pesquisa e gestão acadêmica na universidade: Teaching, research and higher education academic management**. Avaliação: Revista da Avaliação da Educação Superior (Campinas), [S. l.], v. 16, n. 3, p. 685–701, 2011. Disponível em: <[https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1414-40772011000300011&script=sci\\_arttext&tlng=pt](https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1414-40772011000300011&script=sci_arttext&tlng=pt)>. Acesso em: 10 maio 2020.

MATYAS, D.; PELLING, M. **Positioning resilience for 2015: the role of resistance, incremental adjustment and transformation in disaster risk management policy**. Disasters, [S. l.], v. 39, n. s1, p. s1–s18, 2015. Disponível em: <<https://doi.org/10.1111/disa.12107>>. Acesso em: 10 maio 2020.

RANGEL, M. L. S. **Comunicação no controle de risco à saúde e segurança na sociedade contemporânea: uma abordagem interdisciplinar**. Ciência & Saúde Coletiva, [S. l.], v. 12, n. 5, p. 1375–1385, 2007. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/S1413-81232007000500035>>. Acesso em: 02 maio 2020.

RINALDI, A.; BARREIROS, D. **A importância da comunicação de risco para as organizações**. Organicom, [S. l.], v. 6, n. 4, p. 136–147, 2007.

SANTOS, J. A. dos. **Estudo sobre a Questão da Mudança e da Resistência à Mudança nas Organizações**. Revista ciências gerencias, [S. l.], v. 9, n. 11, p. 62–71, 2015.

SILVA, Antônio Magno. O princípio da segregação de funções e sua aplicação no controle processual das despesas: uma abordagem analítica pela ótica das licitações públicas e das contratações administrativas. **Revista do TCU** 128. Disponível em: <<https://revista.tcu.gov.br/ojs/index.php/RTCU/article/view/68>>. Acesso em: 17 set. 2019.

SOUSA, Monique Regina Bayestorff Duarte de. **Gestão de Riscos nas Universidades Federais Brasileiras**. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/198251/PPAU0174-D.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em: 10 abril 2020.

STEINBERG, R. M. et al. **COSO Gerenciamento de Riscos Corporativos - Estrutura Integrada**. [S. l.]: Pricewaterhouse Coopers LLP, 2007. Disponível em: <<https://www.coso.org/Documents/COSO-ERM-Executive-Summary-Portuguese.pdf>>. Acesso em: 10 dez. 2020.

Yin. Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Tradução Daniel Grassi – 2. ed.- Porto Alegre: Bookman, 2001.

---

<sup>i</sup>Accountability – conjunto de procedimentos adotados pelas organizações e pelos indivíduos que as integram, que evidenciam sua responsabilidade por decisões tomadas e ações implementadas, incluindo a salvaguarda de recursos públicos, a imparcialidade e o desempenho das organizações (BRASIL, 2016, p.1)

<sup>ii</sup> Compliance - Vem do verbo em inglês “to comply”, que significa “cumprir, executar, satisfazer, realizar o que lhe foi imposto”, ou seja, compliance é o dever de cumprir, estar em conformidade e fazer cumprir regulamentos internos e externos impostos às atividades da instituição (ABBI, 2009, p.8).