

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

CARLA DE SOUZA CRUZATO

**ASPECTOS NA ADOÇÃO DA GESTÃO DE RISCOS POR UM INSTITUTO
FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA**

JUIZ DE FORA
2023

CARLA DE SOUZA CRUZATO

**ASPECTOS NA ADOÇÃO DA GESTÃO DE RISCOS POR UM INSTITUTO
FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA**

Dissertação apresentada como requisito para conclusão do Mestrado Profissional em Administração Pública da Faculdade de Administração e Ciências Contábeis da Universidade Federal de Juiz de Fora.

Orientador Prof. Dr. Antonio Gasparetto Júnior

JUIZ DE FORA
2023

Ficha catalográfica elaborada através do programa de geração automática da Biblioteca Universitária da UFJF, com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

Cruzato, Carla de Souza.

Aspectos na adoção da gestão de riscos por um instituto federal de educação, ciência e tecnologia / Carla de Souza Cruzato. -- 2023. 123 f.

Orientador: Antonio Gasparetto Júnior

Dissertação (mestrado profissional) - Universidade Federal de Juiz de Fora, Faculdade de Administração e Ciências Contábeis. Programa de Pós-Graduação em Administração Pública em Rede Nacional - PROFIAP, 2023.

1. Governança. 2. Riscos . 3. Gestão de Riscos. I. Júnior, Antonio Gasparetto , orient. II. Título.

Carla de Souza Cruzato

Título: Aspectos na adoção da gestão de riscos por um Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia

Dissertação
apresentada ao
Mestrado
Profissional em
Administração
Pública em Rede
da Universidade
Federal de Juiz de
Fora como requisito
parcial à obtenção do
título de Mestre em
Administração
Pública. Área de
concentração:
Administração
Pública

Aprovada em 10 de outubro de 2023.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Antonio Gasparetto Júnior - Orientador

Universidade Federal de Juiz de Fora

Prof. Dr. Virgílio César da Silva e Oliveira

Universidade Federal de Juiz de Fora

Profa. Dra. Heloísa Pinna Bernardo

Universidade Federal de Juiz de Fora

Prof. Dr. Júlio Cândido de Meirelles Junior

Juiz de Fora, 09/10/2023.



Documento assinado eletronicamente por **Julio Candido de Meirelles Junior, Usuário Externo**, em 10/10/2023, às 16:22, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



Documento assinado eletronicamente por **Virgilio Cezar da Silva e Oliveira, Professor(a)**, em 10/10/2023, às 16:49, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



Documento assinado eletronicamente por **Antonio Gasparetto Júnior, Usuário Externo**, em 10/10/2023, às 19:29, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



Documento assinado eletronicamente por **Heloisa Pinna Bernardo, Professor(a)**, em 11/10/2023, às 16:51, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no Portal do SEI-Ufjf (www2.ufjf.br/SEI) através do ícone Conferência de Documentos, informando o código verificador **1519191** e o código CRC **4498A5A2**.

AGRADECIMENTOS

Agradeço aos meus pais, Carlos e Edeir, que sempre estiveram ao meu lado, me incentivando e fortalecendo sempre que necessário. A vocês todo meu amor e gratidão!

Ao meu irmão, Gustavo, pelo carinho e pelas risadas de sempre.

Ao Adalberto, pela compreensão e carinho ao longo desses anos.

Ao meu orientador, Prof, Antonio, pelo aprendizado, contribuições e apoio no decorrer dessa jornada.

Aos professores do PROFIAP -UFJF, pelos ensinamentos.

Aos colegas do mestrado, pela companhia nessa etapa.

Ao IF Sudeste MG, por permitir essa oportunidade. E em especial, aos colegas da Unidade de Auditoria Interna pela parceria e colaboração.

RESUMO

A gestão de riscos é um importante instrumento no fortalecimento da governança institucional, e passou a ser obrigatória nos órgãos da administração pública federal com a IN 01/2016. Dessa forma, o presente estudo teve como objetivo analisar quais são os aspectos que afetam o desenvolvimento da gestão de riscos no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Sudeste de Minas Gerais. Para atender esse objetivo, desenvolve-se uma pesquisa qualitativa, em que os dados foram coletados por meio de análise documental e realização de entrevistas semiestruturadas com servidores relacionados à temática na instituição, sendo eles integrantes do Comitê de Governança, Riscos e Controles (CGRC) e da Unidade de Auditoria Interna. Os resultados demonstraram que questões de aspecto estrutural, normativo, estratégia e pessoas afetam o desenvolvimento da prática no contexto da instituição investigada. Percebeu-se também a interdependência entre esses fatores no processo de adoção efetiva da gestão de riscos, sendo necessário aprimoramento e condução de ações de forma coordenada entre eles. De maneira geral, conclui-se que o nível de maturidade no Instituto ainda é incipiente. E que o desenvolvimento da prática de gestão de riscos não é uma atividade linear, mas sim um processo dinâmico e contínuo.

Palavras - chave: Governança; Risco; Gestão de Riscos.

ABSTRACT

Risk management is an important instrument for strengthening institutional governance. The Normative Instruction IN 01/2016 made its application mandatory in all bodies of the Brazilian Federal Government. In this study, we analyze which features affect its development in the Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Sudeste de Minas Gerais. To this, we develop a qualitative investigation, based both on documental analysis and by semi-structured interviews with institutional members related with the theme. This includes members of the local Governance, Risks and Controls Committee (CGRC) and the Internal Audit Unity. Our results show that structural, normative and strategic features, as well as the people involved, affect the development of risk management in the institution. Moreover, we notice an interdependency of these factors in the effective adoption of this instrument. This points to the necessity of an improved and coordinated response in order to make progress. In summary, we conclude the institution still lacks the proper level of maturity in the implementation of this policy. This shows the accomplishment of risk management practice is not a linear process, but a dynamical and continuous one.

Keywords: Governance; Risk; Risk management.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1- COSO ERM	24
Figura 2 - CORO ERM 2017	25
Figura 3 - Princípios, estrutura e processos - ISO 31000:2018	26
Figura 4- Modelo de gerenciamento de riscos do Orange Book	28
Figura 5- Processo de codificação dos dados	44
Figura 6- Posicionamento da Gestão de Riscos na Estrutura Organizacional	48
Figura 7- Relação entre os aspectos	68
Figura 8- Sugestão posicionamento da unidade específica de riscos	70
Figura 9 - Agentes da estrutura de gestão de riscos	71

LISTA DE QUADROS

Quadro 1- Faixas de Classificação IGG	30
Quadro 2- Elementos que interferem na gestão de riscos	39
Quadro 3 - Relação dos entrevistados	42
Quadro 4 - Técnica de coleta de dados	43
Quadro 5 - Perfil dos entrevistados	49
Quadro 6- Ação 01 - Estrutura	69
Quadro 7- Ação 02 - Normativo	72
Quadro 8- Ação 03 - Normativo	73
Quadro 9- Ação 04 - Estratégia	74
Quadro 10- Ação 05 - Estratégia	74
Quadro 11- Ação 06 - Pessoas	76
Quadro 12 - Ação 07 - Pessoas	76
Quadro 13- Sugestão de Trilha de Conhecimento	77

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1- Capacidade de Gerir Riscos - Institutos Federais

31

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
COSO	Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission
CRGC	Comitê de Governança, Riscos e Controles
IBGC	Instituto Brasileiro de Governança Corporativa
IF Sudeste MG	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Sudeste de Minas Gerais
IFAC	International Federation of Accountants
ISO	International Organization for Standardization
NPM	New Public Management
OCDE	Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional
TCU	Tribunal de Contas da União

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
1.2 JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA DA PESQUISA	13
2 REFERENCIAL TEÓRICO	15
2.1 GOVERNANÇA CORPORATIVA NA GESTÃO PÚBLICA	15
2.2 RISCO E GESTÃO DE RISCO	19
2.2.1 COSO ERM	23
2.2.2 ABNT NBR ISO 31000	26
2.2.3 The Orange Book	27
2.3 GESTÃO DE RISCOS NO SETOR PÚBLICO	29
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	42
3.1 CARACTERIZAÇÃO DO ESTUDO.	42
3.2 SUJEITOS DA PESQUISA	43
3.3 LEVANTAMENTO E TRATAMENTO DOS DADOS	44
3.4 ASPECTOS ÉTICOS	46
4 O INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO SUDESTE DE MINAS GERAIS - IF SUDESTE MG	47
4.1 A GESTÃO DE RISCOS NO IF SUDESTE MG	48
5 ANÁLISE DOS RESULTADOS	50
5.1 PERFIL DOS ENTREVISTADOS	50
5.2 ASPECTOS QUE INTERFEREM NO DESENVOLVIMENTO DA GESTÃO DE RISCOS NO IF SUDESTE MG	50
5.2.1 Aspecto Estrutural	51
5.2.2 Aspecto Normativo	57
5.2.3 Aspecto Estratégia	60
5.2.4 Aspecto Pessoas	64
5.2.5 Relação entre os aspectos	68
6 PLANO DE AÇÃO	70
6.1 - ASPECTO ESTRUTURA	70

6.2 - ASPECTO NORMATIVO	73
6.3 - ASPECTO ESTRATÉGIA	74
6.4 - ASPECTO PESSOAS	76
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS	80
REFERÊNCIAS	82
APÊNDICE A - Roteiro prévio para entrevista	93
APÊNDICE B - Relatório Técnico	97

1 INTRODUÇÃO

A Constituição Federal de 1988 passou a conferir aos brasileiros direitos até então inéditos, como o de exercer o controle sobre a administração pública, exigir ética, integridade, transparência e prestação de contas, e também de participar na escolha das políticas públicas a serem implementadas de forma direta. Assim, originou-se uma reestruturação do Estado, com objetivo de constituí-lo de forma mais orientada para os aspectos sociais e de consolidar uma nova relação entre Estado e sociedade (OLIVEIRA; PISA, 2015).

Nesse novo contexto surge espaço então para a governança. Conceito originado no âmbito privado, e que passou a ser inserido também na esfera pública. Não existe um consenso com relação ao conceito de governança pública, a partir da literatura nacional e internacional observam -se várias perspectivas e abordagens atribuídas ao termo (DIAS E CARIO, 2014; GUEDES; SILVA JÚNIOR, 2021). Porém, segundo Teixeira e Gomes (2019), é entendimento consensual de que a boa governança é um aspecto fundamental na potencialização do desenvolvimento socioeconômico, político e cultural de um país.

No Brasil, os órgãos de controle têm sido fomentadores da adoção de boas práticas para o fortalecimento da governança pelo setor público, como por exemplo o Tribunal de Contas da União (TCU), o qual define governança como “conjunto de mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade” (TCU, 2014). Para o estudo, este é o entendimento a ser considerado.

Vários mecanismos e prática são possíveis de serem empregados para auxiliar no desenvolvimento da governança. A gestão de riscos se apresenta como uma dessas alternativas, tendo um papel fundamental nesse processo, auxiliando na capacidade das organizações públicas e privadas em tomar decisões (ÁVILA, 2016).

Segundo a Organização Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores (INTOSAI, 2013), o objetivo do gerenciamento de riscos é possibilitar que a gestão lide efetivamente com as incertezas e também com possíveis oportunidades a elas associadas, aprimorando a geração de valor, entregando serviços mais eficientes, eficazes e econômicos.

Assim, a gestão de risco se apresenta como um conjunto de práticas, instrumentos e papéis, que ao integrar controle e gestão, possui como perspectiva auxiliar na melhora das decisões governamentais e no desempenho dos serviços públicos (KLEIN JÚNIOR, 2020) a partir da sistematização de procedimentos capazes de possibilitar a atuação efetiva dos órgãos diante de um ambiente mutável e incerto.

Neste sentido, o TCU aponta a gestão de riscos como prática fundamental para o desenvolvimento da boa governança, uma vez que colabora para o alcance dos objetivos organizacionais. Logo, para que isso ocorra de forma esperada, é necessário que os objetivos, planos, ações e resultados sejam sustentados por uma adequada gestão de riscos.

Desta forma, esse cenário é endossado na administração pública federal por meio da Instrução Normativa MP/CGU 01/2016, a qual determina que os órgãos federais estruturem práticas relacionadas à governança, gestão de riscos e controles internos; bem como pelo Decreto nº 9.203/2017, que dispõem sobre a política de governança na administração pública federal, autárquica e fundacional.

Abrangidas neste escopo de obrigatoriedade se encontram, os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, autarquias vinculadas ao Ministério da Educação (MEC). Como são instituições com características próprias e atuam em cenários marcados por desafios, se deparando assim com riscos específicos, faz-se importante o desenvolvimento de um adequado sistema de controle e gestão de riscos capaz de auxiliar no atingimento de seus objetivos e, conseqüentemente, entregar o compromisso institucional que a sociedade espera.

Entretanto, apesar da obrigatoriedade e importância da temática no contexto público, é possível identificar instituições com níveis críticos no desenvolvimento da governança, e também gestão de risco. Com intuito de fazer esse acompanhamento e estimular as organizações a refletirem criticamente e adotarem boas práticas, o TCU realiza um levantamento da governança e gestão pública das instituições federais, as quais, por meio de um questionário de autoavaliação, fornece informações com relação ao seu cenário.

Analisando o Relatório Individual de Autoavaliação do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Sudeste de Minas Gerais (IF Sudeste MG) do ano de 2021, referente ao indicador sobre a capacidade de gerir riscos é possível identificar um baixo nível de maturidade, sendo classificada como inexpressiva (TCU, 2021).

Partindo do pressuposto de que entender os fatores que dificultam a gestão de riscos nas organizações públicas, focalizando nesta pesquisa o IF Sudeste MG como objeto de análise, pode auxiliar na geração de subsídios para o desenvolvimento e alcance de uma maior maturidade da prática, o presente trabalho buscou responder a seguinte questão: **Quais são os aspectos que afetam o processo de desenvolvimento da gestão de riscos no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Sudeste de Minas Gerais?**

Assim, será adotado como objetivo geral analisar os aspectos que afetam o processo de desenvolvimento da gestão de riscos pelo Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Sudeste de Minas Gerais.

Para isso foram determinados os seguintes objetivos específicos:

- Contextualizar o cenário da gestão de riscos no IF Sudeste MG;
- Analisar os aspectos institucionais que afetam o processo de desenvolvimento da gestão de riscos no IF Sudeste MG;
- Propor ações que possam auxiliar no desenvolvimento da adoção da gestão de riscos no IF Sudeste MG.

1.2 JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA DA PESQUISA

Como colocado, a obrigatoriedade da implementação da prática de gestão de riscos na administração pública federal foi determinada através da IN 01/2016. Estabelecendo que, a partir da sua publicação, os órgãos e entidades deveriam instituir sua própria política de gestão de riscos. Tendo esse prazo expirado em maio de 2017.

Nesse escopo, está incluído o Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia do Sudeste de Minas Gerais - IF Sudeste MG. No contexto do Instituto, em abril de 2021 foi aprovada a Resolução CONSU 17/2021, que dispõe sobre a Política de Gestão de Riscos, Controles Internos e Governança da instituição, bem como instituiu o Comitê de Governança, Riscos e Controles (CGRC). Porém, apesar de a normativa ser recente, foi decidido pela gestão a reavaliação dessa política. (IF SUDESTE MG, 2021a)

Dessa forma, a implementação da gestão de riscos na instituição ainda não foi efetivamente realizada. Segundo o Relatório Individual de Autoavaliação levantado pelo TCU, com relação ao ano 2021, a capacidade de gerir riscos do Instituto foi apontada como inexpressiva.

Embora exista avanços, o desenvolvimento de tal instrumento no setor público precisa ser efetivamente fomentado e implementado, para que sejam gerados os benefícios esperados. Nesse sentido, compreender os aspectos desafiadores relacionados à implementação da gestão de riscos na organização pode contribuir para melhor compreensão do contexto e auxiliar o desenvolvimento de ações organizacionais internas, bem como a institucionalização da gestão de riscos no IF Sudeste MG.

Além disso, o presente trabalho pretende estimular a discussão sobre essa temática, uma vez que, segundo Araújo (2019), a falta de uma literatura sistemática sobre a gestão de riscos na administração pública brasileira acarreta ausência de uma base crítica para discutir a prática na gestão, inclusive na gestão pública. O fato de ser uma temática nova no âmbito público (KLEIN JUNIOR, 2020) pode ser um fator que reflete nessa constatação.

Além disso, em decorrência da estrutura e formação dos Institutos Federais serem semelhantes, acredita-se que a presente pesquisa possa auxiliar no compartilhamento de conhecimento, e os resultados possam servir de insumos para outras organizações.

Por fim, o aprimoramento da gestão de riscos reflete diretamente no fortalecimento da governança institucional, o que possibilita um atendimento mais consistente dos interesses públicos, podendo dessa forma ocorrer desdobramento de contribuição social, a partir da discussão proposta.

Este projeto está dividido em três capítulos. O primeiro é o referencial teórico, destacando a contribuição de autores que subsidiarão o trabalho a ser desenvolvido. Depois, é apresentado o percurso metodológico que se pretende adotar. Por fim, são apresentados os resultados obtidos com a análise dos dados

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 GOVERNANÇA CORPORATIVA NA GESTÃO PÚBLICA

A governança pode ser discutida com base em várias abordagens. A interpretação do conceito pode ser fundamentada considerando múltiplas áreas do conhecimento como economia, ciência política, administração, ciência sociais, etc. (MEZA; MORATTA; GROSCHUPF, 2016).

Assim sendo, o termo governança permeia várias disciplinas. Apesar de ser um conceito que transpassa variadas interpretações, dentro do campo da administração, ocorre uma abordagem que se destaca, que apoia o debate a partir da discussão e proposição de políticas para a gestão de conflitos entre principal e agentes (MIRANDA; AMARAL, 2011).

Com o desenvolvimento econômico, os arranjos organizacionais ficaram mais complexos. A estrutura societária da empresa mudou de uma configuração que era basicamente focada em uma pessoa ou um pequeno grupo, passando a ser composta por vários acionistas. Houve também uma mudança na gestão da empresa, pois antes os proprietários eram os gerentes e os principais executivos, enquanto hoje há uma separação entre os acionistas que detêm o capital e os executivos que administram o capital investido (MARTIN; SANTOS; DIAS FILHO, 2004).

Dessa forma, com a dispersão do capital, ocorre a separação entre propriedade e controle. Esse cenário é passível de geração de conflito entre os proprietários e os agentes da organização, acarretando a questão de como garantir que o comportamento dos gestores esteja alinhado com os acionistas (BEDICKS, 2009). Ou seja, surge então o que é chamado de problema de agência, ponto central da discussão da chamada Teoria da Agência.

Os problemas de agência surgem quando o bem-estar de uma parte depende das decisões da outra parte. Embora o agente deva tomar decisões pelos interesses do principal, podem ocorrer interesses conflitantes dessa relação, fazendo com que os interesses do principal não sejam adequadamente atendidos (CARVALHO, 2002).

À vista disso, uma temática que pode ser considerada contemporânea e relacionada aos conflitos de agência é a governança corporativa (NASSIFF, 2013). Ou seja, o campo da governança corporativa emergiu principalmente da percepção dos potenciais problemas associados à separação da propriedade e gestão, intrínseco na forma moderna de organização. O centro desse conflito diz respeito ao fato de que interesses do agente ou grupo gestor podem nem sempre estar alinhado aos interesses do proprietário, em decorrência da assimetria de

informação, em função do desequilíbrio de informação, poder e autoridade (DENIS, 2001; PALUDO; PUTZ; FARAH JUNIOR, 2016; TEIXEIRA; GOMES, 2019).

Além disso, um dos fatores impulsionadores do conceito de governança corporativa surgiu da América e da Europa, a partir da década de 1990. Nesse período, grandes empresas do setor privado da área financeira, serviços e indústria, nos Estados Unidos e na Inglaterra se depararam com escândalos financeiros por fraudes, acarretando falências. Para restabelecer a confiança nas relações empresariais, alguns agentes privados e públicos introduziram mudanças no sistema de gestão visando restaurar a credibilidade do mercado, principalmente entre gestores e acionistas (MEZA; MORATTA; GROSCHUPF, 2016).

Um dos fatos destacados foram os escândalos empresariais ocorridos no mercado norte-americano a partir de 2000, que despertaram a necessidade de aprimoramento nas regras de governança corporativa. Acarretando, assim, na sanção da Lei Sarbanes-Oxley, em julho de 2002, que determinou alterações nas regras para empresas de capital aberto, com o intuito de resgatar a confiança dos investidores, promover a recuperação econômica e promover o aprimoramento dos controles internos e o cumprimento de regras que assegurassem melhores práticas corporativas (PELEIAS, et al., 2010; BOTINHA et al., 2011).

Em síntese, considerando a delimitação da discussão sobre governança proposta, sua impulsão no contexto organizacional se fundamenta na complexidade que as formas organizacionais foram assumindo a partir da evolução das suas estruturas de gestão. Em decorrência dessa nova configuração, o distanciamento entre proprietário e agentes gestores acarretou a necessidade de repensar mecanismos passíveis de minimizar os possíveis conflitos dessa relação.

A relação entre teoria de agência e princípios de governança decorre da adoção de práticas efetivas e adequadas de governança pública e corporativa como alternativas para minimizar os efeitos do conflito de agência (JENKINS; PACHEDO, DOS SANTOS 2022).

A partir disso, órgãos com objetivo de fomentar o desenvolvimento da governança foram criados em alguns países, como por exemplo no Brasil. No país, o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) é uma organização sem fins lucrativos que trabalha na geração e distribuição de conhecimentos relacionados à governança corporativa.

Segundo tal organização, a governança corporativa pode ser definida como “sistema pelo qual as empresas e demais organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre sócios, conselho de administração, diretoria, órgãos de fiscalização e controle e demais partes interessadas” (IBGC, 2015, p. 20).

Sua conceituação está relacionada à maneira como as empresas são organizadas, dirigidas e controladas. Podendo ser descrita, de forma geral, como os mecanismos ou princípios que regem o processo de tomada de decisão em uma organização, ou seja, está associada ao conjunto de regras definidas para atenuar os problemas de agência (MARQUES, 2007). Dentre esses mecanismos é possível considerar leis, políticas, normas de órgãos reguladores, normas e regulamentos internos e até práticas comerciais ditadas pelo mercado (PALUDO et al., 2016).

A essência do conceito de governança corporativa envolve a transparência da gestão e os métodos que ela utiliza para minimizar a assimetria informacional existente entre produtores e usuários da informação. Se relaciona também com a existência de mecanismos de controle específicos que comuniquem segurança aos interessados no resultado da organização com relação à correta gestão dos recursos disponibilizados (BIANCHI e NASCIMENTO, 2005). Ou seja, a governança tem o intuito de cercar a administração com um sistema de controle de gestão (MARTIN et al., 2004).

Em linhas gerais, a governança corporativa deve ser entendida como um conjunto de mecanismos e atitudes que proporcionam transparência sobre o funcionamento da organização na perspectiva dos interessados na organização (BIANCHI; NASCIMENTO, 2005). E segundo o IBGC (2015), os princípios são aplicáveis a todos os tipos de organização, a despeito do tamanho, natureza jurídica ou tipo de controle.

Observa-se com frequência a aplicação de modelos de gestão utilizados pelo setor privado em ambientes organizacionais públicos. Esse fenômeno também ocorre nos conceitos e princípios de governança corporativa, adaptados às realidades institucionais dos órgãos públicos, resultando na chamada governança pública, ou ainda, a governança aplicada ao setor público (MATIAS PEREIRA, 2010).

Assim sendo, a governança aplica-se a diferentes formas organizacionais, incluindo as organizações públicas, pois seus princípios e ações são projetados para otimizar os resultados pretendidos por seus stakeholders, gestores e proprietários. No caso da administração pública, considerando a teoria da agência, as relações de informação assimétrica ocorrem entre cidadãos, como principal, e gestores públicos, na posição de agentes (TEIXEIRA; GOMES, 2019), os quais devem prestar contas dos atos praticados em decorrência dessa delegação.

Nessa conjunção, a operacionalização da gestão pública foi influenciada pelo movimento *New Public Management* (NPM), que apresentava como finalidade incorporar e adaptar conhecimentos gerenciais do setor privado para a gestão pública, com intuito de

reduzir a máquina pública, aumentar a eficiência, além da criação de instrumentos de responsabilização dos atores políticos (MATIAS PEREIRA, 2010).

No Brasil, o termo ganhou destaque em meados da década de 1990 com as reformas nacionais iniciadas pelo então Ministério da Administração e Reforma do Estado. A reforma partiu de um diagnóstico de crise financeira e de crise do modelo administrativo burocrático, considerado ultrapassado por seu formalismo e hierarquia. Dessa forma, um modelo conhecido como administração pública gerencial foi proposto como alternativa para reconstruir o Estado, tornando-o menor e mais eficiente (SERPA, 2013).

O TCU, define governança pública como sendo a aplicação de práticas de liderança, de estratégia e de controle, que permitem aos mandatários de uma organização pública e às partes nela interessadas avaliar sua situação e demandas, direcionar a sua atuação e monitorar o seu funcionamento, de modo a aumentar as chances de entrega de bons resultados aos cidadãos, em termos de serviços e de políticas públicas (TCU, 2020).

Nessa perspectiva, para o desenvolvimento de uma boa governança nas organizações, seja no contexto público ou privado, recorrem-se a vários mecanismos e instrumentos. Considerando que a governança moderna busca focar na implementação de um conjunto de controles e incentivos, de maneira integrada e estratégica, que abordam a gestão e o desempenho dos recursos em um ambiente considerado arriscado (VALENTIM et al., 2016), a gestão de riscos se mostra como uma ferramenta essencial para melhorar a dinâmica de governança e aprimorar a capacidade de tomada de decisão das organizações públicas e privadas (ÁVILA, 2016). Apesar de não ser o único mecanismo de governança, é parte integrante e importante desta.

A gestão de risco surge então como instrumento auxiliar da governança, sendo seu desenvolvimento estabelecido em função do desenvolvimento organizacional e da necessidade de aprimoramento da eficiência e eficácia das organizações a partir dos objetivos e estratégias estabelecidas, tanto no âmbito privado, quanto no público.

Dessa forma, o gerenciamento de riscos corporativos traz vantagens na estrutura de governança das organizações, como o aumento da transparência e da prestação de contas, o fortalecimento dos controles internos e maior comprometimento com a responsabilidade corporativa (IBGC, 2017).

Corroborando com essa percepção, a *International Federation of Accountants* (IFAC; 2014) afirma que as funções de controle são uma das dimensões mais relevantes da estrutura de governança corporativa de uma organização e, com a gestão de riscos, formam parte importante de um sistema de gestão fundamental para a obtenção de resultados.

A boa governança exige que a noção de risco seja incorporada na cultura de uma entidade, com membros do órgão, com os gerentes em todos os níveis, reconhecendo que a gestão de risco é parte em todas as suas atividades e deve ser considerado um processo contínuo. Trata-se de estar ciente do risco ao invés de avessos ao risco (IFAC, 2014).

Em vista disso, a gestão de risco é um importante instrumento para apoiar os agentes de governança do setor público no cumprimento de suas responsabilidades de produzir, preservar e entregar valor em benefício do público (VIEIRA E BARRETO, 2019).

Integrar a gestão de riscos como elemento-chave da responsabilidade gerencial, usar uma abordagem de controle interno baseada em riscos e incluir a gestão de riscos em programas de apoio ao desenvolvimento de habilidades de gestão pública são algumas das recomendações da Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) à administração pública brasileira. Além disso, também destaca a necessidade de estimular lideranças comprometidas com a criação de uma cultura de gestão que promova a gestão de riscos como ferramenta estratégica na estrutura de governança (OCDE, 2011).

Dessa forma, o alinhamento da alta direção e da gestão para atingir os objetivos organizacionais coloca a gestão de riscos como parte importante da governança corporativa (RAMOS; MONTEZANO; DA COSTA JUNIOR, 2020).

2.2 RISCO E GESTÃO DE RISCO

O termo risco é proveniente da palavra *risicu* ou *riscu*, em latim, que significa ousar (to dare, em inglês) (IBGC, 2007). Nas idades antiga e média, e até mesmo nas sociedades da pré-escrita e camponesas, as pessoas conseguiram desenvolver o comércio, defender seus interesses e sustentar decisões, apesar da incompreensão real do risco ou da natureza das decisões (BERNSTEIN, 1998). Mas, durante grande parte da história humana, estávamos a encarar, no máximo, apenas metade do problema da gestão de risco. Da Babilônia à Idade Média, o gerenciamento de risco foi uma mitigação não direcionada, em que escolher se preparar para o risco estava fortemente atrelado à intuição (HUBBARD, 2009).

A construção conceitual moderna de riscos tem sua base no sistema de numeração indo-arábico, introduzido no Ocidente há cerca de setecentos a oitocentos anos. Porém, o estudo consistente do risco se deu a partir do Renascimento, época em que as pessoas confrontaram crenças e passaram a ser libertar de restrições do passado. Sendo uma época que o mundo passou a ser explorado e descoberto (BERNSTEIN, 1998).

Uma vez que, assumir riscos é uma condição inevitável para o desenvolvimento humano, e se parássemos de fazê-lo inovações técnicas e sociais necessárias para solucionar muitos dos problemas mundiais desapareceriam (WILDAVSKY, 1979), é necessário considerar os diversos tipos e aspectos de risco no cuidado e administração das coisas humanas (ZASJDSZNAJDER, 1995).

É possível perceber que o risco é um fator constante, em maior ou menor grau, nas atividades humanas. Ao longo do tempo, passou-se a relacionar o risco às várias situações de incerteza. Historicamente, a definição de risco associa-se às possibilidades de ameaças e perdas. Partindo dessa perspectiva, pode-se reconhecer a preocupação de conhecer e tratar os riscos nas atividades empresariais (PELEIAS et al., 2013). E assim como estão presentes na vida dos indivíduos, as atividades das organizações também são frequentemente afetadas por eles, sendo fator natural na sua atuação.

Historicamente, as empresas têm administrado diferentes tipos de risco separadamente. Essa fragmentação do risco na administração ocorreu porque diferentes funções dentro de uma corporação lidavam com diferentes partes do gerenciamento de riscos (BROMILEY et al., 2015). Tratava-se o risco numa perspectiva específica, ignorando uma abordagem holística da organização. Contudo, os autores apontam que gerenciar os riscos de forma global é uma maneira mais eficiente.

Na década de 1940, as áreas relacionadas à energia nuclear e exploração de petróleo foram as que tiveram aplicação de avaliação de riscos de forma mais aprimorada. Contexto facilitado pelo surgimento de computadores e pela possibilidade de projetar milhares de cenários aleatórios com modelos quantitativos. Até o final do século XX, o gerenciamento de risco permaneceu despercebido pela maioria das organizações (HUBBARD, 2009).

Os estudos sobre a gestão de riscos nas organizações iniciaram então no fim do século passado, um marco específico foi a partir da publicação do artigo Risk Management Revolution, em 1975 pela revista Fortune. Nesse período, discutiu-se a coordenação das diversas funções de risco existentes nas organizações e definiu-se a responsabilidade da implementação e supervisão das políticas relacionadas à gestão de riscos como responsabilidade da alta administração (FRASER; SIMKINS, 2010).

Questões regulatórias relacionadas ao controle de riscos de operações não financeiras foram destaques em 1995, em decorrência das exigências da *Securities and Exchange Commission* (SEC) dos EUA que obrigaram as empresas públicas norte-americanas a divulgarem indicadores de controle de risco a cada trimestre (SILVA, 2007).

Outro marco que estimulou a discussão dos riscos foi a lei Sarbanes-Oxley, obrigando as empresas a cumprir novas responsabilidades, como sanções aos administradores, com objetivo de coibir práticas nocivas que possam expor as empresas a riscos indesejáveis. (SILVA, 2007). A lei reformula os mercados de capitais dos EUA para evitar fraudes, proteger os investidores e garantir que as empresas de capital aberto que operam nos Estados Unidos tenham estruturas e mecanismos adequados de governança, gerenciamento de risco e integridade (VIEIRA; BARRETO; 2019).

A partir desse período, o tratamento dos riscos corporativos se destacou como um conceito no âmbito das corporações. Emergindo abordagens sistemáticas e integradas, englobando os múltiplos riscos que uma organização enfrenta na sua atuação (DICKINSON, 2001; BROMILEY et al, 2015).

Risco é comumente entendido como a possibilidade de "algo dar errado", mas seu conceito atual envolve quantificar e qualificar a incerteza de "perda" e "ganho" associada ao curso dos eventos planejados por um indivíduo ou organização (IBGC, 2007). Desse modo, para a definição de risco, a probabilidade é parte importante de sua avaliação e determinação, e seu valor pode ser estabelecido de forma subjetiva ou objetiva (PENHA; PARISI, 2005).

Segundo a Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT, 2009), risco corporativo refere-se ao impacto no alcance dos objetivos causado por incertezas que podem surgir de influências e fatores internos ou externos. Tais efeitos são desvios das expectativas que são resultados de condições ou eventos incertos que, se ocorrerem, podem afetar os objetivos da organização. Por essa definição, risco e incerteza estão fundamentalmente conectados; esforços para reduzir ou mitigar riscos são esforços que abordam os efeitos da incerteza (OLECHOWSKI, et al., 2016).

Na mesma perspectiva, considerando o efeito nos objetivos, COSO (2007) determina que risco é a possibilidade de um evento ocorrer e afetar adversamente o atingimento dos objetivos.

Considerando o contexto público, o IFAC (2014) discorre que riscos são os efeitos das incertezas à que os órgãos estão expostos, podendo eles serem positivos, ou seja, oportunidades, ou negativos, ameaças. Isto é, podem se apresentar como ameaças, ao passo que dificultam ou impedem o alcance dos objetivos, ou como oportunidades, a partir de eventos capazes de contribuir com o sucesso e alcance dos propósitos estabelecidos.

Neste trabalho, será considerado o conceito de risco determinado na IN 01/2016, qual seja: “possibilidade de ocorrência de um evento que venha a ter impacto no cumprimento dos

objetivos. Sendo medido considerando seu impacto e probabilidade de ocorrência” (BRASIL, 2016).

Muitos dos riscos que a sociedade enfrenta hoje são resultados dos benefícios criados pela inovação social e pela tecnologia, à vista disso, os riscos aos quais as empresas estão expostas são mais complexos; em outros termos, podemos afirmar que eles são mais interconectados, e com potencial de causar maiores prejuízos. Nesse sentido, a gestão de risco reflete o desejo de melhorar os processos de tomada de decisão em condições incertas, com o intuito de aumentar benefícios e reduzir custos (FRASER; SIMKINS, 2010; HILL e DINSDALE, 2003).

Apesar da constatação que o risco é fator inerente das atividades de forma geral, a inércia frente a esse fato não é a melhor forma de lidar. Ao contrário, é necessário construir um contexto que auxilie na consideração dos riscos de forma sistemática, consciente e racional. Gerenciar riscos é uma atividade essencial em qualquer ambiente de negócios, uma vez que os riscos podem afetar o resultado de qualquer atividade ou processo. Portanto, entender, avaliar e abordar o risco é fundamental para garantir que os objetivos organizacionais sejam alcançados.

Nesse sentido, a gestão dos riscos se faz necessária, uma vez que, seu objetivo é possibilitar que a administração lide efetivamente com a incerteza e os riscos e oportunidades associados, reforçando a capacidade de criar valor, prestar serviços mais eficientes, eficazes e econômicos e orientá-los considerando valores como equidade e justiça (INTOSAI, 2007). Corroborando, segundo a ABNT (2018, p. 01), “gerenciamento de riscos são atividades coordenadas para dirigir e controlar uma organização no que se refere a riscos.”

O COSO define o gerenciamento de riscos com o processo comandado em uma organização pelo conselho de administração, diretorias e outros funcionários para desenvolver estratégias formuladas para identificar eventos potenciais em toda a organização que podem afetá-la e gerenciar riscos de forma alinhada com o apetite a risco da organização, possibilitando garantia razoável do atingimento de seus objetivos (COSO, 2007).

Na perspectiva da legislação pública brasileira, gestão de riscos é definido 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).

Neste contexto, a gestão de riscos tem como atribuição analisar e avaliar os riscos para gerar ações específicas e transformar pesquisas genéricas em métodos, conceitos, teorias e

modelos que possam ampliar o desempenho da gestão (AVEN, 2016). Ou seja, é uma ferramenta colaborativa nas tomadas de decisões da gestão.

Em instituições públicas e privadas em todo o mundo, a gestão de risco tornou-se um processo fundamental. Acarretando mudança no modelo de pensamento gerencial, nas práticas das instituições e nas relações com as partes interessadas (ZAINUDIN; SAMAD; ALTOUNJY, 2019).

A fim de que seja efetiva, a inserção da prática deve ser inserida tanto no âmbito estratégico quanto operacional da organização. Dessa maneira, as atividades compreendem a gestão de risco devem ser realizadas de forma holística, integrando todos os processos organizacionais, não sendo algo a parte dos fluxos de trabalho, mas sim integrado a ele (ABNT, 2009).

Importante salientar que a gestão de risco não é um fim em si mesmo, mas um mecanismo a ser implementado com objetivo de auxiliar no processo de tomada de decisão, bem como no alcance dos objetivos organizacionais a partir da análise mais completa do cenário. Sendo assim, a mera adoção burocrática da prática, sem atenção à geração efetiva de seus benefícios, não condiz com sua finalidade. Uma gestão de risco bem implementada permite correr riscos, dentro dos parâmetros definidos pela organização.

Em decorrência da relevância do tema, ocorreram iniciativas de determinadas instituições na elaboração de metodologias e estruturas capazes de auxiliar no desenvolvimento da estruturação de um processo de gestão de riscos. Podendo destacar entre eles o *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission - Enterprise Risk Management* (COSO, 2004); ISO 31000:2018, divulgado pela International Organization for Standardization - ISO (ABNT, 2009); e *The Orange Book Management of Risk - Principles and Concepts*.

Dessa forma, esse tópico apresenta como objetivo expor, de forma geral, os principais modelos reconhecidos. Entretanto, vale destacar a existência de outras estruturas que podem ser utilizadas para auxiliar na implementação da gestão de riscos corporativos, porém, optou-se por abordar neste trabalho os modelos mais apontados, a partir da literatura levantada.

2.2.1 COSO ERM

O COSO é uma organização privada, sem fins lucrativos, criada nos Estados Unidos em 1985. Voltada para melhorar a qualidade dos relatórios financeiros, projetado para

fornecer orientação conceitual e técnica que ajuda a alcançar a eficácia dos controles internos, gerenciamento de riscos corporativos e prevenção de fraudes (COSO, 2022).

No ano de 1992, a organização publicou a primeira versão do modelo COSO, intitulada Controle Interno - Estrutura Integrada (Internal Control - Integrated Framework), a qual ganhou ampla aceitação, ficando reconhecida como uma estrutura modelo para desenvolver, implementar e gerenciar os controles internos, bem como avaliar sua eficácia (COSO, 2013).

Em 2004, foi revista e editada uma nova versão, conhecida como Coso ERM (Enterprise Risk Management), Coso II ou Coso GRC (Gerenciamento de Riscos Corporativos). Esta segunda versão, apesar de semelhante à estrutura anterior, apresentou uma percepção mais estratégica, considerando os riscos e as oportunidades a eles associadas, ou seja, o gerenciamento dos riscos e controles internos ganhou uma maior percepção, expandindo o componente Avaliação de Risco da Estrutura de Controle Interno (FARIAS; DE LUCA, MACHADO 2009; PREWETT; TERRY; 2018).

A lógica por trás dessa inclusão é que, quando se trata de atingir os objetivos de uma organização, operações eficientes, relatórios confiáveis e conformidade com leis e regulamentos não bastam quanto não se tem uma estratégia a ser alcançada (MIRANDA, 2017).

O modelo é estruturado a partir de uma matriz tridimensional, expondo os componentes que compõem o processo de gestão de riscos, os objetivos organizacionais e os níveis da estrutura organizacional, destacando a necessidade de integração entre essas dimensões para um eficaz gerenciamento dos riscos.

Figura 1- COSO ERM



Fonte: Coso (2007)

A camada superior representa os objetivos a serem considerados no gerenciamento de riscos. A dimensão horizontal representa o nível organizacional, no qual a gestão de riscos deve estar presente. Por fim, a dimensão frontal apresenta os oito componentes da gestão de riscos, a saber: ambiente interno, definição de objetivos, identificação de eventos, avaliação de riscos, resposta a riscos, atividades de controle, informação e comunicação e monitoramento.

Em 2016, foi elaborada outra revisão do modelo, que ficou nomeado como “COSO - Alinhando Risco com Estratégia e Desempenho”. O intuito da reformulação foi de salientar a importância da gestão de riscos nos aspectos estratégicos e de desempenho organizacional. Proporcionado, a partir da inserção dessa perspectiva, maior alinhamento do modelo às expectativas com as instâncias de governança, bem como no cumprimento das obrigações de accountability pela administração (TCU, 2018).

Figura 2 - CORO ERM 2017



Fonte: Coso (2017)

O framework é um conjunto de princípios organizados em cinco componentes interrelacionados: governança e cultura, estratégia e definição de objetivos, performance, análise e revisão, informação, comunicação e divulgação. O desenho desse modelo tenta comunicar que os cinco componentes impactam no estabelecimento da missão, visão e valores centrais, desenvolvimento de estratégia, formulação de objetivos de negócios, e implementação e desempenho da organização. E, tudo isso leva ao “valor agregado” (PREWETT; TERRY; 2018).

2.2.2 ABNT NBR ISO 31000

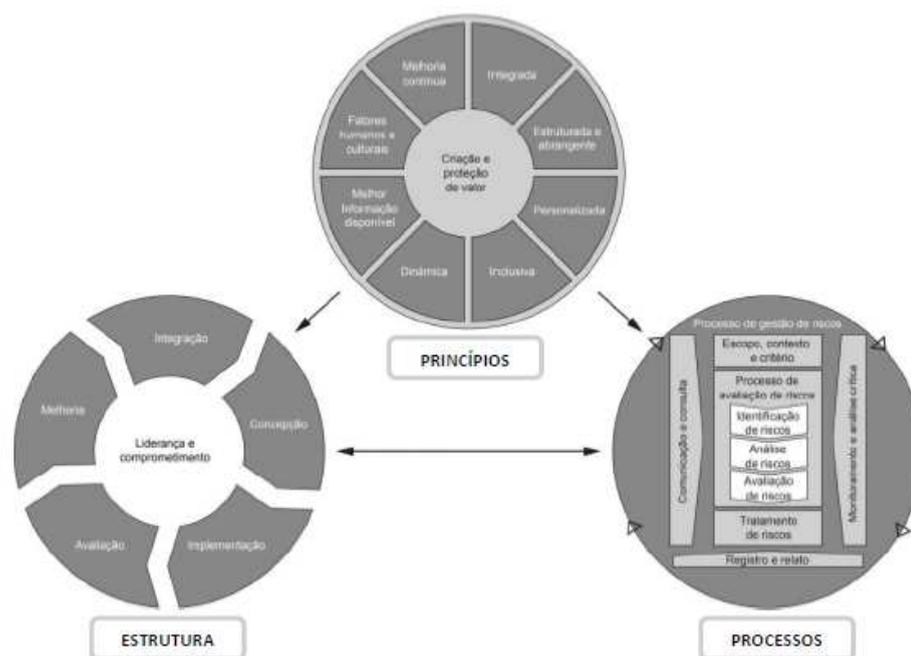
No ano de 2009 foi publicada a primeira versão da norma técnica ABNT ISO 31000 sendo uma adoção idêntica, em conteúdo técnico, estrutura e redação, à ISO 31000:2009 preparada pela ISO Technical Management Board Working Group on Risk Management. (ABNT, 2009). Em 2018 a norma passou por uma revisão, sendo a versão mais recente.

A ISO 31000 fornece princípios e diretrizes gerais para a gestão de riscos, sendo possível sua utilização por qualquer organização. Portanto, não é específica para qualquer indústria ou setor, razão pela qual tem sido uma das principais estruturas de gestão de riscos utilizadas pelos órgãos e entidades da administração pública, junto com o Coso ERM (MIRANDA, 2017).

Dessa forma, para ser aplicada a uma diversidade tão vasta de atividades e riscos, a abordagem proposta na norma pretende fundamentalmente ser genérica e racional (LALONDE; BOIRAL; 2012). Em geral, a norma ISO 31000, como outras normas genéricas de gestão deste tipo, baseia-se na lógica procedimental e nos princípios clássicos de planejar, organizar, dirigir e controlar. Esses princípios baseiam-se em uma concepção do risco como um aspecto da gestão que pode ser claramente definido, medido e gerenciado por meio de práticas básicas de gestão que já provaram seu valor em outras áreas (LALONDE; BOIRAL; 2012).

Conforme a norma, gerenciar riscos baseia-se nos princípios, estrutura e processos. Tais aspectos podem já existir nas organizações, porém, podendo ser adaptados e melhorados. (ABNT, 2018)

Figura 3 - Princípios, estrutura e processos - ISO 31000:2018



Fonte: ISO 31000: 2018 (ABNT, 2018)

Os princípios fornecem orientação sobre as características de um gerenciamento de risco eficaz e eficiente, comunicando seu valor e explicando sua intenção e propósito. Além disso, são a base para o gerenciamento de riscos e devem ser considerados ao estabelecer a estrutura e os processos de gerenciamento de riscos de uma organização. Esses princípios devem permitir que as organizações gerenciem o impacto da incerteza em seus objetivos (ABNT, 2018).

Com relação ao processo de gestão de riscos, este contempla as etapas de: comunicação e consulta; estabelecimento do contexto; processo de avaliação de riscos: identificação, análise e avaliação do risco; tratamento do risco; e monitoramento e análise crítica (ABNT, 2018).

Purdy (2010) enfatiza que o objetivo dos diagramas mostrados na norma ISO 31000 não é apresentar adequadamente um fluxograma de gerenciamento de riscos, mas mostrar a relação entre os termos da norma que definem tal processo.

2.2.3 The Orange Book

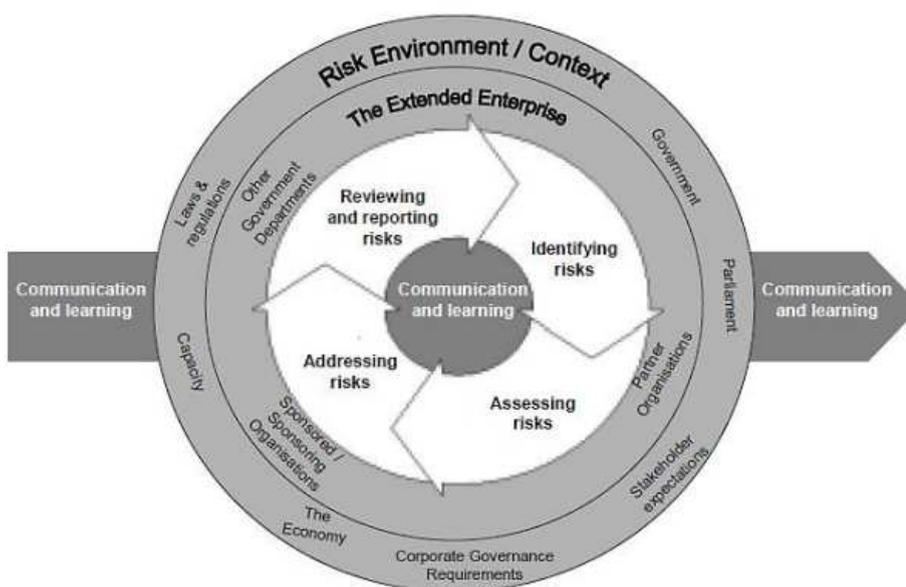
O *The Orange Book Management of Risk - Principles and concepts* (Gerenciamento de Riscos- Princípios e Conceitos) foi publicado pelo Tesouro Britânico em 2004. Esta é a principal referência para os programas de gestão de risco adotados no Reino Unido,

introduzindo conceitos de gestão de risco como recurso para desenvolver e implementar processos de gestão de risco em organizações governamentais. Além disso, o modelo é compatível com padrões internacionais de gerenciamento de riscos, como COSO GRC e ISO 31000 e aborda o tema de forma abrangente e simplificada (MIRANDA, 2017).

Segundo esse modelo, a gestão do risco não é um processo linear; é antes o equilíbrio de uma série de elementos entrelaçados que interagem uns com os outros e que devem estar em equilíbrio uns com os outros para que a gestão do risco seja eficaz. Além disso, os riscos específicos não podem ser considerados isoladamente; pois a gestão de um risco pode impactar em outro, o que possibilita o desenvolvimento de ações de controle de forma simultânea (UK, 2004).

O modelo opera em um ambiente onde o apetite de risco foi definido e esse conceito permeia toda sua estrutura. Ele divide o processo central de gerenciamento de risco em elementos compatíveis com as demais estruturas: identificação, avaliação, resposta e monitoramento. Além disso, o modelo ilustra como o processo central de gerenciamento de riscos não é algo isolado, mas que ocorre em um contexto específico (MIRANDA, 2017). Essa abordagem é demonstrada na estrutura do modelo.

Figura 4- Modelo de gerenciamento de riscos do Orange Book



Fonte: UK (2004)

2.3 GESTÃO DE RISCOS NO SETOR PÚBLICO

À medida que os ecossistemas organizacionais evoluem, as organizações se veem expostas a riscos cada vez mais complexos. Diante desse contexto, o aprimoramento constante na gestão dos bens públicos se mostra um grande desafio. Assim, a gestão de riscos se apresenta como importante instrumento às organizações públicas para auxiliar nas respostas a esses obstáculos contínuos (ÁVILA, 2014).

Os riscos das instituições públicas decorrem da natureza de suas atividades, das realidades emergentes, mudanças nas circunstâncias e nas demandas sociais, da própria dinâmica da administração pública, bem como da necessidade de mais transparência e prestação de contas e cumprimento das diversas leis e regulamentos (TCU, 2017).

No setor público, uma preocupação central na gestão de riscos é o dever de cuidar do bem público - os riscos sempre devem ser gerenciados mantendo-se, em primeiro plano, o interesse público (HILL e DINSDALE, 2003).

Embora inicialmente tenha surgido como uma abordagem entre as empresas privadas com objetivo de melhorar a governança orientada para o mercado, principalmente nas áreas de finanças e seguros, nas últimas décadas a gestão de risco tem ganhado espaço na governança pública (MATIAS - PEREIRA, 2010; BRAGA, 2018).

Como uma disciplina independente que surgiu no final da década de 1970 e início da década de 1980, a gestão de riscos no setor público é um elemento relativamente novo, mas importante na gestão pública e no orçamento, sendo a literatura acadêmica sobre o assunto ainda limitada (QIAO, 2007).

No contexto brasileiro, o Decreto-lei nº 200/67 já mencionava a necessidade de considerar os riscos nas atividades públicas, e destacava em seu artigo 14: “O trabalho administrativo será racionalizado mediante simplificação de processos e supressão de controles que se evidenciarem como puramente formais ou cujo custo seja evidentemente superior ao risco.” Porém, é na Constituição Federal de 1988, por meio do princípio da eficiência, que a gestão de risco é mais fundamentada (MONTEZANO et al., 2019).

O crescimento de práticas de gestão de riscos a partir da década de 1990 é um desdobramento da agenda da nova gestão pública. A adoção pelo governo federal do gerenciamento de riscos corporativos, embora iniciada na década de 1990, não foi amplamente estimulada até 2016 (LAPSLEY, 2009).

As primeiras iniciativas se deram de modo fragmentado em algumas organizações. O Banco Central, na década de 1990, após a criação do Plano Real, iniciou o gerenciamento de

riscos financeiros, tendo se tornado referência não apenas na avaliação de riscos dessa categoria, mas também em riscos não financeiros (SOUZA et al., 2020; MIRANDA, 2017). Em 2002, ocorreram iniciativas no Ministério da Previdência Social - MPS e no Ministério da Fazenda (MIRANDA, 2017).

No primeiro momento, poucos órgãos incorporaram a prática. Após a questão ser normatizada pela Instrução Normativa Conjunta MP/CGU nº 01, publicada em 2016, a implementação da prática passou a ser obrigatória no Poder Executivo Federal (SOUZA et al., 2020), determinando aos órgãos e entidades a adoção de uma série de medidas para a sistematização de práticas relacionadas à gestão de riscos, controles internos e governança. Sendo então, a primeira normativa que trouxe de forma objetiva a determinação para órgãos a adoção coordenada e estruturada da prática em questão.

Outro dispositivo legal relevante alusivo ao tema, é o Decreto nº 9.203/2017, que trata da política de governança na administração pública federal. O regulamento mostra que um dos princípios da governação pública é a implementação do controle interno baseado na gestão de riscos. Também afirma que a prática deve ser estruturada, documentada e integrada aos planos estratégicos da organização, bem como atividades, processos e projetos institucionais consistentes com suas estratégias e objetivos (OLIVEIRA JUNIOR, 2022).

Além das normativas específicas, como a IN 01/2016 e o Decreto nº 9.203/2017, a prática de gestão de riscos também tem sido abordada em dispositivos que tratam de outras questões na administração pública federal, como por exemplo: a Instrução Normativa 05/2017 do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, que normatiza regras e diretrizes do procedimento de contratação, e o Decreto nº 9.991/2019, que dispõem sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas na administração pública federal. E ainda, no próprio Decreto nº 9.203/2017, é estabelecido a gestão de riscos associada à temática de integridade, com o propósito de facilitar a introdução de medidas institucionais para prevenir, detectar, punir e remediar práticas fraudulentas e corruptas.

Desse modo, como se observa, tem ocorrido recentemente um movimento consistente para a inserção da temática na administração pública brasileira. No entanto, apesar do reconhecimento da importância do assunto e das iniciativas de diversos órgãos, em especial os órgãos de controle, em emitir normas e atuar no fomento da prática, pode-se considerar a questão ainda embrionária. Consequentemente, é possível identificar instituições com níveis incipientes ou até mesmo inexistentes com relação à gestão de riscos, inclusive nas instituições públicas de ensino, como os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia.

O Tribunal de Contas da União (TCU), responsável pela fiscalização do controle externo, realiza periodicamente o levantamento do Perfil Integrado de Governança Organizacional e Gestão Públicas dos órgãos e entidades integrantes da Administração Pública Federal. A partir desse levantamento é gerado o iGG (índice integrado de governança e gestão pública), o qual é composto pelos índices: iGovPub (índice de governança pública), iGovPessoas (índice de governança e gestão de pessoas), iGestPessoas (índice de capacidade em gestão de pessoas), iGovTI (índice de governança e gestão de TI), iGestTI (índice de capacidade em gestão de TI), iGovContrat (índice de governança e gestão de contratações), iGestContrat (índice de capacidade em gestão de contratações), iGovOrcament (índice de governança e gestão orçamentária) e iGestOrcament (índice de capacidade em gestão orçamentária).

Com relação ao índice iGovPub, um dos aspectos observados diz respeito à capacidade da instituição de gerir riscos (Indicador 2110). Os índices são escalonados em estágios de capacidade, conforme quadro 1:

Quadro 1- Faixas de Classificação IGG

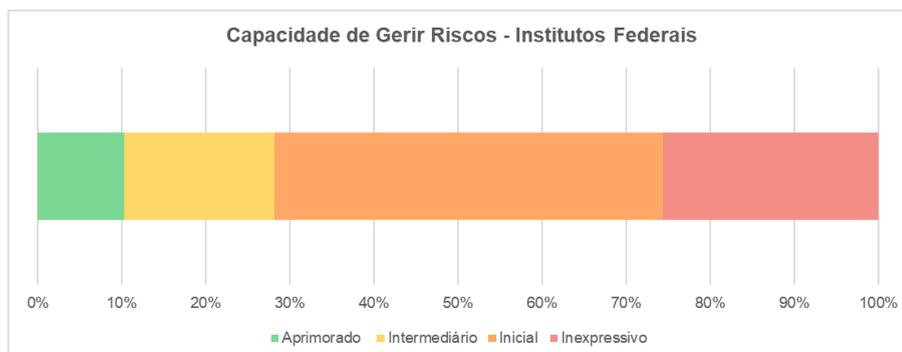
Estágio	Intervalos
Aprimorado	70 a 100%
Intermediário	40 a 69,9%
Inicial	15 a 39,9%
Inexpressivo	0 a 14,9%

Fonte: Elaborada pela autora com base no Perfil Integrado de Governança Organizacional e Gestão Pública - 2021.

O levantamento dos dados ocorre por meio de uma autoavaliação das organizações, ou seja, a partir das questões postas as instituições consideram seu contexto e apontam as respostas. Destarte, importante destacar que, como os indicadores são elaborados a partir das respostas das próprias organizações e não passam por um processo de verificação total das informações fornecidas, os resultados são, naturalmente, sujeitos a imprecisões. Isto posto, para sua consideração, é necessário ter em vista ressalvas quanto a esse ponto. Porém, ainda assim, os índices podem servir como demonstração de um panorama sobre o cenário da gestão de riscos no serviço público brasileiro.

Nesse sentido, fazendo um recorte e considerando para a verificação o Indicador 2110 - Capacidade de Gerir Riscos, dos Institutos Federais (39)¹, referente ao levantamento do ano de 2021, foi possível obter a seguinte exposição:

Gráfico 1- Capacidade de Gerir Riscos - Institutos Federais



Fonte: Elaborado pela autora, com base no Perfil Integrado de Governança Organizacional e Gestão Públicas de 2021. (TCU, 2021)

A partir dos dados declarados, pode-se identificar que a capacidade de gerir riscos, na perspectiva das próprias instituições públicas de ensino consideradas encontra-se em sua maioria no nível inicial, representando aproximadamente 46%. Em seguida, tem-se o nível inexpressivo, próximo dos 27%. Ou seja, de forma geral, os Institutos Federais não percebem seu processo de gestão de risco de forma consolidada.

Em tese, quando se trata de risco, as instituições podem ser percebidas com baixa maturidade porque carecem de ações efetivas. Mesmo aquelas que já formalizaram suas políticas ainda não as implementaram ou estão procurando melhores maneiras de fazê-lo (PAULUS, SCHIMIDT, SALLA, 2022).

Na perspectiva do alcance de resultados, há elementos que interferem nessa realidade possível, que abarca desde respostas burocráticas caracterizadas pela formalidade até a realização de profundas mudanças na lógica e na cultura organizacional para atender à necessidade de maior governança e controle, o que gerará maior resposta à sociedade (OLIVEIRA JÚNIOR, 2022).

Hill e Dinsdale (2003) expõem alguns desafios que podem ser enfrentados na adoção de uma gestão eficaz de risco, entre eles é apontado a estrutura e sistemas institucionais inadequados. Ou seja, a capacidade de gerenciar riscos eficazmente depende muito da estrutura da organização e dos sistemas pelos quais os servidores desempenham suas funções.

¹ Foi considerado na análise dos dados o Colégio Pedro II, totalizando assim, 39 instituições.

Estruturas e sistemas de governança institucional inadequados podem impactar negativamente os processos relacionados à prática. Esforços contínuos para gerenciar riscos exigem, portanto, uma abordagem sistemática e integrada por parte dos governos, especialmente quando buscam mudanças culturais (ARAÚJO E GOMES, 2021). Corroborando, Barrett (2014) argumenta que é fundamental que as estruturas de governança e gestão sejam estabelecidas para complementar as estruturas que regulam o gerenciamento de riscos. Assim, uma estrutura de governança robusta e eficiente é fundamental para que um órgão possa gerenciar seus riscos de forma adequada, minimizando suas vulnerabilidades e maximizando suas oportunidades.

Pfarrriu (2022), investigou no seu trabalho os desafios na implementação da governança e gestão de riscos nos Institutos Federais, e um dos aspectos identificados foi a inexistência de órgãos estruturados especificamente para apoiar o desenvolvimento dos controles internos em pelo menos 40% dos IF que participaram da pesquisa. E naqueles que identificaram essa estrutura, a maioria referenciou o próprio Comitê de Governança, Gestão de Riscos e Controles Internos. Esse aspecto também foi levantado por Montezano et al. (2019), que identificou entre as dificuldades na implementação da gestão de risco em determinado órgão público federal a ausência de estrutura específica para coordenar a prática.

Há diversas opções para estabelecer uma estrutura de gerenciamento de riscos e cada organização deve selecionar a mais apropriada para suas características. No entanto, nota-se uma tendência para a criação de uma unidade dedicada a essa nova função. Essa unidade ou comitê apresentaria abordagem diferente do comitê de gestão de riscos, a abordagem deste último estaria mais alinhada à estratégia da organização (IBGC, 2007), enquanto a instância específica seria a responsável pela coordenação da prática.

Segundo, Jean-Jules e Vicente (2021) a adoção de uma equipe dedicada para conduzir a implementação da gestão de risco contribui para o sucesso do resultado. Grupos de coordenação são essenciais para instituir mecanismos como procedimentos, práticas e formas de monitoramento que ajudem a estabelecer as estruturas necessárias de gerenciamento de riscos. Outro papel importante desempenhado pela equipe é o compartilhamento e integração do conhecimento adquirido ao longo da prática em diferentes funções da organização (NAVES E JEUNON, 2022).

Deste modo, a estruturação organizacional é uma parte importante na adoção da gestão de riscos, pois pode afetar a capacidade da organização de identificar, avaliar e gerenciar os riscos de forma adequada. Como os componentes e arranjos estruturais são concebidos afeta como a gestão de risco será incorporada em todos os níveis organizacionais. Devendo essa

arquitetura ser projetada para fornecer as condições adequadas para a identificação, avaliação e gestão dos riscos, permitindo que os gestores possam tomar decisões informadas e estratégicas.

As características das boas práticas de gestão de risco podem ser resumidas em atividades que ocorrem em dois níveis distintos no contexto de governança de uma organização. No nível do conselho de administração, essas atividades envolvem a criação de um comitê de gestão de risco que presta contas ao conselho, o qual é responsável por supervisionar o processo de gestão de risco. Parte dessa responsabilidade consiste em assegurar que o risco a ser gerenciado cubra todo o espectro das obrigações contratuais da organização com suas múltiplas partes interessadas. Já no nível operacional, essas atividades envolvem o estabelecimento de uma função de gestão de risco encarregada de desenvolver uma estrutura de gestão de risco, coordenar a conformidade dessa configuração em toda a organização e reportar periodicamente os riscos identificados e gerenciados aos comitês de supervisão. O grau de complexidade envolvido nos dois níveis de governança varia conforme a natureza das atividades de cada organização e os riscos envolvidos (CHRISTOPHER E SARENS, 2015).

A responsabilidade pela garantia da existência, monitoramento e avaliação de um sistema efetivo de gestão de riscos e controle interno recai sobre a instância máxima de governança e a alta administração. Além disso, eles devem utilizar as informações geradas pelo sistema para apoiar seus processos decisórios e gerenciar os riscos estratégicos (TCU, 2014).

Conseqüentemente, o processo de gestão de risco não será exitoso se não tiver o apoio da alta administração. A atitude de risco dos líderes da organização também influencia o objetivo principal da gestão de riscos. O que requer não apenas disponibilizar recursos. Todo processo de mudança organizacional encontra uma parcela de aderentes e outra daqueles que oferecerão resistência, e mediante uma variedade de ações essenciais, a maior parte da resistência pode ser superada (HATVANI et al., 2015; NAVES E JEUNON, 2022).

Ou seja, na prática, isso implica em delegar a implementação e operação da gestão de riscos aos gestores táticos e operacionais, enquanto a alta administração assume o papel de supervisão e utilizam a auditoria interna para monitorar e avaliar sua eficácia (TCU, 2017).

Assim sendo, a responsabilidade pela criação, organização e execução da gestão de riscos é atribuída diretamente à alta administração. Enquanto isso, os outros gestores devem apoiar a cultura e gerenciar o sistema dentro de suas esferas de responsabilidade, levando em consideração a tolerância e o apetite de risco da organização (VIEIRA E BARRETO, 2019).

A premissa primordial da gestão de risco é ter uma estrutura capaz de identificar, avaliar situações que possam afetar o atingimento dos objetivos organizacionais, e adotar mecanismos e controles capazes de minimizar o impacto desses possíveis acontecimentos. Ou seja, todo o processo de gestão do risco está condicionado ao conhecimento dos objetivos organizacionais, e ao estabelecimento dos riscos relevantes com referência a esses objetivos (HATVANI et al., 2015).

Logo, para determinar se um programa de gerenciamento de riscos é bem-sucedido, é necessário, primeiramente, se ter uma ideia muito clara do que está tentando alcançar, e que esse projeto esteja alinhado à orientação estratégica da organização (JEAN-JULES E VINCENTE, 2021). Muitas vezes, os objetivos das instituições públicas são amplos e genéricos, o que dificulta a identificação de riscos específicos e a definição de estratégias para gerenciá-los.

Portanto, o objetivo deve ser explicado da forma mais clara possível, devendo este, junto com a estratégia e processos, serem bem documentados e apresentados e colocados à disposição para as partes interessadas (HILL E DINSDALE, 2003). Se os objetivos da instituição não estiverem claramente fixados, fortemente comunicados e internalizados, fica difícil estabelecer prioridades e identificar os riscos que realmente precisam ser gerenciados.

Confirmando esse entendimento, o Decreto nº 9.203/2017 prevê que a gestão de risco seja implementada e aplicada de forma sistemática, estruturada e que seja integrada com o planejamento estratégico. Assim, espera-se que ela perpassa por todos os níveis organizacionais visando contribuir para o alcance dos objetivos institucionais.

Reforçando essa ponderação, Braga (2017) destaca que, devido ao baixo empoderamento de objetivos no setor público, é difícil abordar efetivamente os riscos, uma vez que estes são o impacto da incerteza nos objetivos. Ou seja, há necessidade de aprofundar a discussão sobre objetivos públicos para melhor aplicar a gestão de riscos às atividades estatais.

Como relatado anteriormente, no serviço público brasileiro a prática de gestão de risco passou a ser formalmente determinada a partir da Instrução Normativa Conjunta 01/2016. Porém, tal regulamento expõem diretrizes gerais sobre a temática, sendo estabelecido em seu bojo a necessidade de normatização da política de gestão de riscos por cada órgão abarcado pela obrigatoriedade, determinando a partir das características da organização como se dará a prática de gestão de riscos. Em decorrência, é possível ocorrer limitações internas de definição acerca da política de gestão de riscos nas instituições (MONTEZANO et al., 2019).

Corroborando com essa perspectiva, Souza, Souto e Nicolau (2017), alegaram que, tanto instituições públicas e privadas, apresentam dificuldades de assimilar e institucionalizar os conceitos e dimensões da gestão de controles de riscos. Além da ocorrência de deficiências no processo de atualização e de conteúdo dos regulamentos internos (Hatvani et al., 2015).

Ou seja, as prescrições formais postas às instituições precisam ser interpretadas e processadas, para então serem apropriadas e enquadradas na organização. A conjuntura na qual essa ferramenta de gestão se baseia está relacionada ao fato de que as instituições apresentam riscos característicos à sua realidade (OLIVEIRA JÚNIOR, 2022). Sendo assim, é necessário adequar os modelos às suas realidades específicas e ao contexto em que atuam.

Dessa forma, uma consistente institucionalização da gestão de risco é de suma importância, uma vez que a ruptura na continuidade da gestão no setor público pode acarretar obstáculos no foco das ações, ou seja, elas podem se estender num panorama de curto prazo apenas (FLETCHER; ABBAS, 2018).

De acordo com essa perspectiva, é compreendido que um ambiente regulatório sólido e bem estabelecido pode oferecer orientação e diretrizes precisas para o gerenciamento de riscos em toda a organização. O que pode auxiliar a assegurar que os objetivos da organização estejam alinhados com sua estratégia de gerenciamento de riscos e com as expectativas dos reguladores externos e das partes interessadas. Ademais, um ambiente regulatório robusto pode estimular uma cultura de gerenciamento de riscos dentro da organização, encorajando os colaboradores a participarem das atividades relacionadas e aumentando a conscientização sobre a importância dessa prática em todos os níveis da organização. Isso envolve a definição de procedimentos, práticas e políticas específicas de gestão de riscos que atendam aos objetivos e necessidades da organização.

Além disso, para a implementação de um sistema de gestão de riscos é necessária uma clara identificação de responsabilidades pela execução do programa e que seus mecanismos de responsabilização e prestação de contas sejam claramente determinados e atribuídos (HILL e DINSDALE, 2003). Cada etapa na implementação do gerenciamento de riscos pode envolver diferentes níveis da organização, e cada grupo deve entender seu papel no processo de forma holística. A ausência clara das atribuições das responsabilidades pode afetar a eficácia do processo (FURLAN e PACHECO, 2020; ARAÚJO E GOMES, 2021).

Atribuições claramente definidas ajudam a evitar gargalos nos processos além de ajudar que as tarefas sejam executadas, auxiliando ainda na transparência do processo em si, o que é fundamental para o sucesso do programa de gestão de riscos. Como resultado, as

organizações com estruturas de responsabilidade claras e uma forte cultura de gestão de riscos tendem a ter um nível mais alto de maturidade na gestão de riscos.

De forma geral, o processo de risco pode ser sintetizado nas fases de identificação do risco, avaliação do risco, resposta ao risco e monitoramento. E há estudos que apontam para dificuldades específicas relacionadas ao processo em si, como fragilidades na construção do mapa de riscos, possibilidade de se ignorar riscos relevantes, além da adoção de respostas a esses riscos (FURLAN e PACHECO, 2020; HATVANI et al., 2015; HILL e DINSDALE, 2003).

Além disso, há certo nível de complexidade na quantificação dos riscos, uma vez que, enquanto no setor empresarial os riscos podem, geralmente, ser expressos em termos monetários com base na diferença entre um estado desejado e aquele efetivamente alcançado, no setor público eles são mais difíceis de quantificar. Isso pode ser devido à natureza da atividade, incerteza na avaliação de resultados de longo prazo ou falta de informações, falta de experiência ou dados comparativos (HATVANI et al., 2015).

Dessa forma, a divulgação tanto dos processos como dos critérios empregados na tomada de decisões de risco é fundamental para as pessoas que participam dessas decisões. Quando todas as partes interessadas têm compreensão clara do processo utilizado para tomar uma decisão, elas atribuem mais credibilidade a esse processo e tendem a confiar mais nele. Nesse sentido, desenvolver um processo explícito para tomada de decisões de riscos é essencial (HILL e DINSDALE, 2003).

No processo, também é importante desenvolver métricas que forneçam feedback sobre o processo de gerenciamento de riscos (HILL E DINSDALE, 2003; ARAÚJO E GOMES; 2021). Estabilizando esse entendimento, no contexto das instituições federais de ensino, a Portaria MEC n. 234/2018 direciona à adoção de medição de desempenho da gestão de riscos por meio de atividades contínuas ou avaliações independentes. Ou seja, uma vez que, o processo de gestão de riscos deve ser percebido como um ciclo permanente de aprendizado e, conseqüentemente aprimorado (HILL e DINSDALE, 2003), a construção de medidas de avaliação da capacidade de sua execução se mostra essencial.

Indicando a importância de construção de parâmetros gerenciais. Furlan e Pacheco (2021) em seus estudos identificou esses aspectos, entre outros, com uma das dificuldades enfrentadas por uma instituição de ensino no desenvolvimento da gestão de riscos no seu âmbito.

Por conseguinte, o gerenciamento de riscos é um processo dinâmico que necessita de conhecimento e competência da gestão para agregar valor às partes interessadas (MISHRA et

al., 2019). Ou seja, é exigido dos responsáveis pela execução da prática habilidades e competências capazes de materializar a estratégia definida. É importante serem oferecidos cursos de treinamento visando ao desenvolvimento de competências específicas, além de competências gerenciais nos campos do comportamento organizacional, liderança de equipes e gestão de mudanças (ARAÚJO E GOMES, 2021; HILL e DINSDALE, 2003). Os gerentes devem ser encorajados a desenvolver conhecimentos e habilidades de gerenciamento de riscos por meio de programas de treinamento e desenvolvimento pessoal.

Além disso, estudos levantam o aspecto engajamento, ou seja, envolvimento e atuação ativa dos servidores na adoção da gestão de riscos como um ponto crítico de sucesso e um desafio a ser superado nesse processo (MONTEZANO et al., 2019; ARAÚJO E GOMES, 2021; ARAÚJO E CALADO, 2022). Para isso, é importante que tenham consciência de que a gestão de riscos não deve ser apenas uma formalidade, mas uma prática capaz de auxiliar no alcance e na proteção dos interesses institucionais, bem como na redução de eventuais vulnerabilidades.

Assim, ao considerarmos o capital humano, certos elementos são necessários para que a gestão de riscos e seus benefícios se concretizem, como o envolvimento, treinamento e comprometimento dos colaboradores (SEDREZ; FERNANDES, 2011; ZAINUDIN; SAMAD; ALTOUNJY, 2019).

Destarte, somente criar políticas, normas, cursos e diretrizes pode não ser o suficiente para incluir a gestão de riscos na pauta do setor público brasileiro (BRAGA, 2017). Uma vez que, o processo de implantação da gestão de riscos é complexo e envolve diversas variáveis. Segundo Jean- Jules e Vicente (2021), sua complexidade compreende além do sistema técnico, que aborda processos, tarefas, estrutura tecnológica; aspectos do chamado sistema social, o qual diz respeito aos atributos das pessoas, ou seja, atitudes, valores, competências.

Nesse mesmo sentido, Christopher e Sarens (2015) destacam que a implementação de gestão de riscos por uma entidade pública não é um processo simples; ao contrário, é necessário levar em consideração os interesses sociais, de desempenho e pessoais dos principais atores envolvidos, que afetam a implementação holística do processo.

Para que a gestão de riscos seja eficaz e se torne parte da cultura da organização, é necessário que os princípios da gestão de riscos sejam incorporados à estrutura e ao processo. Esses princípios representam condições que caracterizam como a organização aborda o risco, sendo um conjunto compartilhado de atitudes, valores e comportamentos que devem ser adotados para que a gestão de riscos seja efetiva (TCU, 2018).

Porém, apesar desse entendimento, Jean - Jules e Vicente (2021) recriminam o fato das as configurações dos frameworks ao não abordarem questões centrais nas suas prescrições, como o envolvimento dos funcionários, a disposição dos membros da organização em investir tempo e esforço para adquirir novos conhecimentos sobre gerenciamento de riscos, e até que ponto o clima organizacional favorece as mudanças induzidas pela implementação da gestão de riscos organizacional.

Desse modo, para mudar a cultura das organizações públicas para que seus funcionários vejam o risco como algo que pode ser incorporado à sua prática, é necessário um processo participativo para reforçar uma cultura de que essa abordagem possui a capacidade de contribuir para as necessidades localizadas em cada setor, dentro das tarefas a eles impostas, com certo grau de autonomia (BRAGA, 2017).

Assim, gerenciamento de riscos é um processo contínuo que requer mudanças institucionais, procedimentais e culturais em toda a organização. É fundamental comprometer-se com o desenvolvimento de uma cultura de gestão de riscos como uma ferramenta estratégica para a estrutura de governança, incorporando a gestão de riscos às responsabilidades gerenciais. Para aprimorar o desempenho e garantir a conformidade das agências públicas brasileiras, é recomendável implantar um controle interno baseado em riscos e incluir essa competência nos programas de formação dos gestores (OCDE, 2011).

Isto posto, é possível sintetizar os seguintes aspectos que interferem o desenvolvimento da gestão de riscos:

Quadro 2- Elementos que interferem na gestão de riscos

Aspectos	Descrição	Autores
Estrutura Institucional	Estrutura institucional adequada capaz de facilitar a adoção holística e sistemática da gestão de risco.	Araújo e Gomes (2021); Barret (2014); Hill e Dinsdale (2003).
Unidade específica dedicada à gestão de riscos.	Refere-se a uma estrutura definida para coordenação da gestão de riscos na organização.	Christopher e Sarens (2015); Jean - Jules e Vicente (2021); Naves e Jeunon (2022); Montezano et al. (2019); Pfarriu (2022).
Definição clara de objetivos e alinhamento	Estabelecimento dos objetivos e estratégias institucionais de forma clara e consistente e que seja capaz o	Braga (2017); Hatvani et al. (2015); Hill e Dinsdale (2003);

estratégico.	alinhamento e a integração da gestão de risco.	Jean-Jules e Vicente (2021).
Apoio da alta administração	Apoio e atuação contundente da alta administração no desenvolvimento da gestão de riscos.	Hatvani et al. (2015); Naves e Jeunon (2022); Montezano et al. (2019); Vieira e Barreto (2019).
Estabelecimento de Responsabilidades	Identificação clara e objetiva dos papéis, das responsabilidades e das atribuições dentro do processo de gerenciamento de riscos.	Araújo e Gomes (2021); Furlan e Pacheco (2021); Hill e Dinsdale (2003).
Ambiente Normativo	Definição da política de gestão de riscos, abrangendo aspectos metodológicos referentes ao mapeamento, mensuração, níveis de tolerância, fluxo de comunicação e monitoramento.	Hatvani et al. (2015); Montezano et al. (2019); Oliveira Junior (2022); Souza, Souto e Nicolau (2017).
Processo da Gestão de Risco	Refere-se às fragilidades relacionadas às etapas da gestão de riscos em si.	Araújo e Gomes (2021); Furlan e Pacheco (2021); Hatvani et al. (2015); Hill e Dinsdale, 2003)
Conhecimento/ Competência/ Capacitação	Entendimento dos conceitos relacionados ao tema gestão de riscos. Habilidades e competências relacionadas à gestão de riscos, bem como competências complementares.	Araújo e Gomes (2021); Hill e Dinsdale (2003); Mishira et al. (2019).
Engajamento	Participação ativa e envolvimento de todos da instituição no processo de gestão de riscos.	Montezano et al. (2019); Araújo e Gomes (2021); Araújo e Callado (2022)
Cultura de risco	Refere-se à atitude, crenças, valores e comportamentos coletivos de uma organização ou grupo em relação à gestão de riscos	Braga (2017); TCU (2018);

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

A implantação da gestão de riscos em uma organização é um processo de aprendizagem organizacional que se inicia com o desenvolvimento de uma conscientização sobre a importância de gerenciar riscos e avança com a implementação de práticas e estruturas necessárias para a gestão eficaz dos riscos. O ponto máximo desse processo é atingido quando

a organização adota uma abordagem consistente para gerenciar riscos em atividades relevantes, com uma cultura organizacional profundamente comprometida com os princípios e práticas da gestão de riscos (TCU, 2017). E nesse contexto, vários elementos devem ser considerados.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo apresenta os principais procedimentos observados na condução da pesquisa, bem como as classificações pertinentes ao tipo de estudo conduzido.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DO ESTUDO.

Considerando que o objeto de estudo corresponde a analisar quais são os aspectos que afetam a adoção da gestão de riscos no IF Sudeste MG, a abordagem qualitativa se apresenta como a mais apropriada. Por meio dela, buscou-se analisar o processo de desenvolvimento da prática de gestão de riscos a partir do ponto de vista e das experiências dos entrevistados, e dos registros de suas decisões.

Esse tipo de pesquisa considera que existe uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, ou seja, caracteriza-se por uma análise subjetiva do objeto de pesquisa e não pode ser traduzida em dados numéricos. Dessa forma, a interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são básicas no processo de pesquisa qualitativa (PRODANOV; FREITAS, 2013).

A pesquisa foi conduzida de modo dedutivo, método que, segundo Gil (2008), parte do geral, de princípios e conceitos reconhecidos permitindo com base lógica avaliar a realidade a ser estudada. Na pesquisa em questão, tal classificação se justifica tendo em vista que a análise dos dados ocorreu a partir de aspectos identificados na literatura.

Com base na taxonomia proposta por Vergara (2014), a pesquisa pode ser classificada como descritiva, que segundo Vergara (2014), pretende expor características de determinado fenômeno. O que na presente pesquisa se relaciona com a intenção de depreender a inserção da prática de gestão de risco na instituição. Também é aplicada, tendo em vista que objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática, contribuindo para o aprimoramento de situações específicas. Na pesquisa em questão, buscou-se identificar os aspectos na implementação da gestão de risco e propor possíveis ações para minimizá-los. E ainda, caracteriza-se como bibliográfica, uma vez que, foram considerados artigos científicos sobre o assunto, teses, dissertações, manuais e legislações.

3.2 SUJEITOS DA PESQUISA

Em decorrência de se querer levantar as percepções com relação à adoção da gestão de riscos no IF Sudeste MG, a escolha dos sujeitos da pesquisa ocorreu considerando aqueles que são normativamente responsáveis pela promoção da prática, ou seja, os integrantes do Comitê de Governança, Riscos e Controles (CGRC). Dessa forma, os sujeitos da pesquisa foram determinados de maneira não probabilística intencional, considerando a representatividade dos participantes com o objeto de pesquisa (GIL, 2008). Segundo Flick (2009), na pesquisa qualitativa deve-se seguir critérios diferentes da pesquisa quantitativa, e tem-se como objetivo a busca de exemplos de indivíduo com alguma relação com o objeto estudado.

Dessa forma, os sujeitos considerados são os integrantes do Comitê de Governança, Riscos e Controles (CGRC) do IF Sudeste MG, uma vez que são os responsáveis por promover e supervisionar práticas, métodos e estruturas adequadas de governança, gestão de riscos e controle interno dentro da organização. Ou seja, o Comitê apresenta como competência, a de liderar, supervisionar a gestão de riscos e dos controles internos, oferecendo suporte necessário para sua efetiva implementação no órgão ou na entidade (BRASIL, 2016; IF SUDESTE MG, 2021a). Sua composição foi determinada através do art. 22 da Resolução CONSU nº 17/2021, sendo assim definida: o Reitor, como presidente e os Pró-Reitores, o (a) Diretor (a) de Gestão de Pessoas, os Diretores-Gerais dos campi e os Diretores dos campi avançados como membro (IF SUDESTE MG, 2021a).

Além disso, em decorrência da relação da Auditoria Interna com o tema, uma vez que está no escopo de sua atuação utilizar de uma abordagem sistemática e disciplinada para avaliar e melhorar a eficácia dos processos de gerenciamento de riscos, de controles internos, de integridade e de governança. E, considerando que a Política de Gestão de Riscos, Controles Internos e Governança reforçou a atribuição da Unidade de Auditoria Interna em apoiar aos órgãos de governança, optou-se pela inserção da Unidade na relação de entrevistados.

Assim sendo, foram realizadas 06 entrevistas, que ocorreram entre 23 de maio e 05 de julho de 2023. Buscou-se ter representantes de todas as categorias relacionadas, ou seja, reitor, pró - reitorias, direção geral e auditoria interna.

Quadro 3 - Relação dos entrevistados

Entrevistados

Reitor
Pró Reitoria de Desenvolvimento Institucional
Pró Reitoria de Administração
Diretoria Geral - Campus Rio Pomba
Diretoria Geral - Campus Barbacena
Unidade de Auditoria Interna

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

3.3 LEVANTAMENTO E TRATAMENTO DOS DADOS

Partindo da definição dos participantes da pesquisa, a etapa de coleta de dados ocorreu por meio de entrevistas individuais semiestruturadas, visando levantar dados e informações discursivas sobre o objeto do estudo. Uma vez que, por meio das entrevistas, se objetiva investigar diferentes pontos de vista e concepções sobre um fato, a partir da compreensão da realidade dos entrevistados (GASKELL, 2008).

Além das entrevistas, os dados também foram levantados por meio da análise documental. A análise documental possibilita ampliar o entendimento do objeto, agregando a dimensão temporal à compreensão social. Permitindo, assim, a observação do processo de maturação ou de evolução de indivíduos, grupos, conceitos, conhecimentos, comportamentos, mentalidades, práticas, entre outros (CELLARD, 2012).

Dessa forma, para a investigação documental, foi considerado o Plano de Desenvolvimento Institucional- PDI (2021 -2025), documento no qual são estabelecidos objetivos e metas da instituição, para um intervalo de tempo definido. Também foram observados os Relatórios de Gestão referentes ao período 2017 a 2022, totalizando assim 06 relatórios. Além das atas de reunião do Comitê de Governança, Riscos e Controles do IF Sudeste MG, desde sua criação na instituição, que foi em 2021, totalizando 04 atas.

Quadro 4 - Técnica de coleta de dados

Fonte dos dados	Técnica de Coleta de Dados	Objetivos Específicos
Secundárias	Análise Documental	Contextualizar o cenário da gestão de riscos no IF Sudeste MG;

		Identificar os aspectos institucionais relacionados à implementação da gestão de riscos no IF Sudeste MG;
Primárias	Entrevistas Semiestruturadas	Identificar os aspectos institucionais relacionados à implementação da gestão de riscos no IF Sudeste MG.

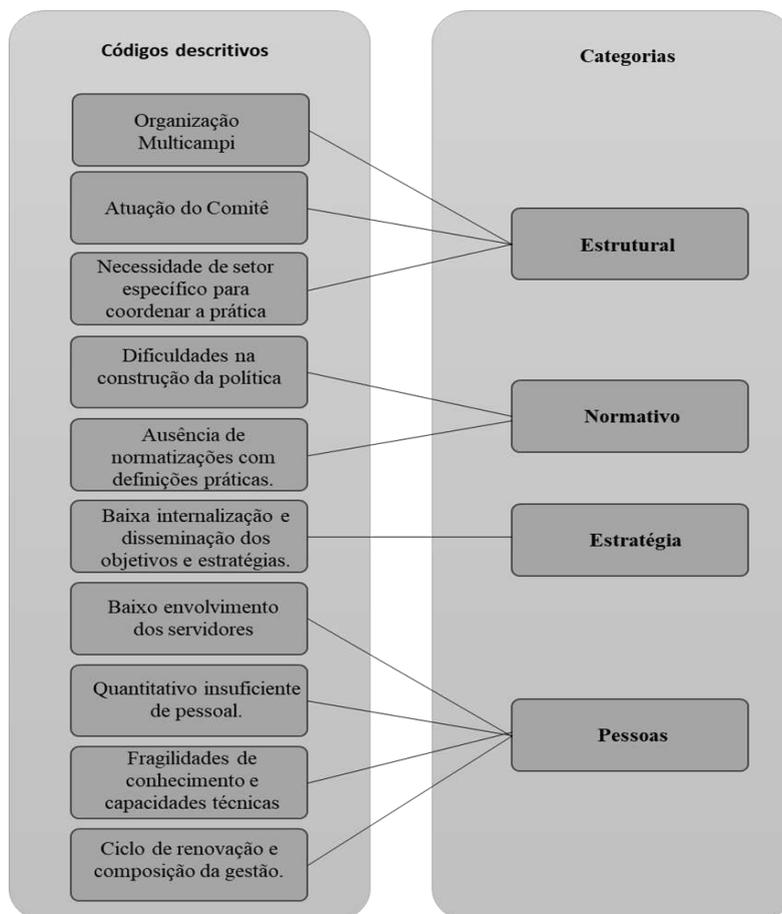
Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Os dados coletados foram tratados por meio de procedimentos de análise do conteúdo, no que diz respeito aos documentos analisados e as entrevistas aplicadas. De acordo com Bardin (2008), a análise de conteúdo é um “conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens indicadores (quantitativos ou não)” (BARDIN, 2016, p.48).

Utilizou-se a análise de conteúdo por categorias. Assim, da exploração do material, foram realizados recortes a partir de unidades temáticas; ou seja, segmentando o texto em trechos que apresentavam uma mesma ideia, originando códigos descritivos. Nesse momento da análise, foram feitas releituras para confirmar as codificações inicialmente realizadas. Posteriormente, os códigos foram organizados em categorias, que são classes que reúnem um grupo de elementos com características comuns (BARDIN, 2016).

Para a análise foi utilizado o software Atlas.ti, que auxiliou no agrupamento dos códigos e organização dos aspectos identificados nos resultados. A figura 05 demonstra o processo de codificação.

Figura 5- Processo de codificação dos dados



Fonte: Elaborado pela autora (2023).

3.4 ASPECTOS ÉTICOS

A presente pesquisa foi encaminhada e aprovada pelo Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos da Universidade Federal de Juiz de Fora, por meio do parecer favorável número 5.982.388 e CAAE 67174623.0.0000.5147.

Todos os participantes da pesquisa foram consultados para manifestarem seu interesse em participar e atestarem sua concordância por meio do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.

4 O INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO SUDESTE DE MINAS GERAIS - IF SUDESTE MG

Criada em 2008 pela Lei nº 11.892, de 29 de dezembro, a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, também conhecida por Rede Federal, constituiu-se em um marco na ampliação, interiorização e diversificação da educação profissional e tecnológica no país (BRASIL, 2022).

A Rede Federal é composta por 38 Institutos Federais, 02 Centros Federais de Educação Tecnológica (Cefet), a Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR), 22 escolas técnicas vinculadas às universidades federais e o Colégio Pedro II. Considerando os respectivos *campi* associados a estas instituições federais, tem-se ao todo 661 unidades distribuídas entre as 27 unidades federadas do país (BRASIL 2022).

As instituições que a compõem são organizadas em estruturas multicampi, na qual cada Instituto é composto por um número variável de campi e uma reitoria como órgão executivo de administração central (BRASIL, 2008).

Um dos Institutos que integra a Rede Federal é o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Sudeste de Minas Gerais. Ele agrupou, em uma única instituição, a antiga Escola Agrotécnica Federal de Barbacena, o então Colégio Técnico Universitário (CTU) que à época pertencia à Universidade Federal de Juiz de Fora e o antigo Centro Federal de Educação Tecnológica de Rio Pomba (Cefet-RP), que se tornaram os campi Barbacena, Juiz de Fora e Rio Pomba (IFSUDESTEMG, 2021b).

Com a expansão, criaram-se os campi Muriaé, São João del-Rei e Santos Dumont e, mais tarde, seguidos pelos *campi* avançados de Bom Sucesso, Cataguases e Ubá, e também e pelo Campus Manhuaçu. No município de Juiz de Fora, além do campus, também está presente a Reitoria do IF Sudeste MG, unidade estratégica e gestora das políticas institucionais, em suas diversas áreas, principalmente em relação ao ensino, à pesquisa e à extensão (IFSUDESTEMG, 2021b).

Segundo o Relatório de Gestão (IFSUDESTEMG,2021c), no ano de 2021 o atendeu 17.937 alunos, distribuídos em 78 cursos técnicos, 21 qualificações profissionais, 2 de educação de jovens e adultos (PROEJA), 10 cursos de licenciatura, 30 de bacharelado e tecnologia, e 17 especializações e mestrados. Além disso, a força de trabalho do IF Sudeste MG é composta por 639 servidores técnico-administrativos em educação e 656 docentes.

4.1 A GESTÃO DE RISCOS NO IF SUDESTE MG

Como já relatado, os órgãos e entidades da administração pública federal passaram a ser obrigados a implementar a gestão de riscos como parte integrante de suas atividades de planejamento, execução, monitoramento e avaliação das políticas públicas a partir da publicação da IN nº 01/2016. Foi determinado então, que a partir da publicação da norma os órgãos e entidades da administração pública federal deveriam criar suas próprias políticas de gestão de riscos.

No IF Sudeste MG a referida norma foi publicada em abril de 2021 através da Resolução CONSU Nº 17/2021. Foi por meio dessa normativa que o Comitê de Governança, Riscos e Controles foi instituído, com a seguinte composição: Reitor (Presidente), Pró - Reitores, Diretoria de Gestão de Pessoas e Diretores Gerais.

Segundo o Relatório de Gestão de 2020, a pandemia da COVID-19 afetou a conclusão do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), que estava originalmente programado para cobrir o período de 2020-2024, mas foi redirecionado para ser referente ao período de 2021-2025 (IFSUDESTEMG, 2020).

O Planejamento de Desenvolvimento Institucional (PDI) é um documento norteador das políticas do Instituto, que agrega na sua construção o planejamento estratégico. O PDI tem como um dos seus objetivos orientar a gestão e as atividades da instituição para garantir o cumprimento de sua missão institucional.

Conseqüentemente, esse atraso também afetou a conclusão da política de gestão de riscos institucional, e a execução dos objetivos estratégicos relacionados ao tema, quais sejam: “Consolidar a Governança Institucional” e “Modernizar a Gestão Institucional” (IFSUDESTEMG, 2020).

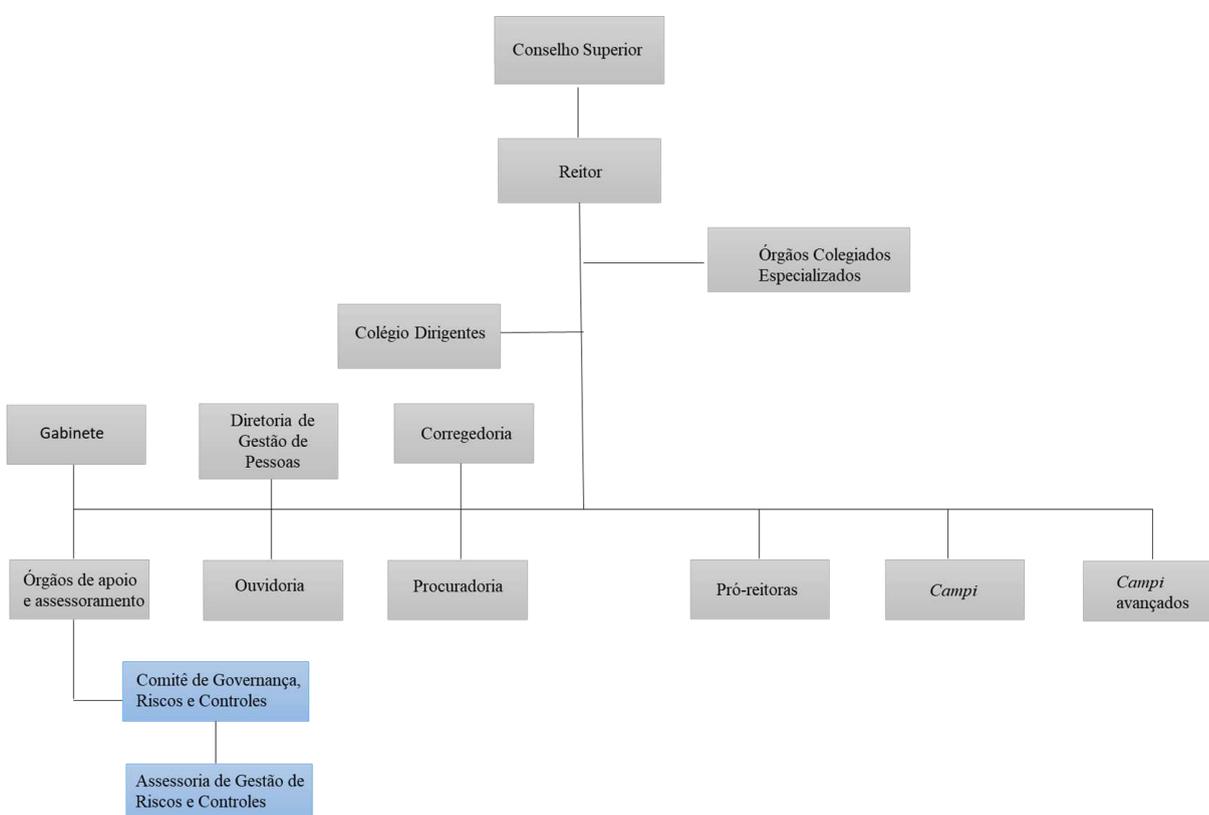
Contudo, ainda em 2021, após discussões ocorridas no Comitê de Governança, Gestão de Riscos e Controles, foi avaliado a necessidade de revisão da recente política, sendo então formalizado novo grupo de trabalho com esse objetivo (IFSUDESTEMG, 2022). Dessa forma, a nova e atual política de gestão de riscos do Instituto foi apreciada pelo Comitê em setembro de 2022 e posteriormente aprovada pelo Conselho Superior e então publicada através da Resolução CONSU nº 03/2022 de 18 de janeiro de 2023.

Nessa nova política, além da manutenção do CGRC, foi também instituída a Assessoria de Gestão de Riscos e Controles, como instância assessora ao comitê com a seguinte composição: Coordenador de Planejamento e Desenvolvimento Institucional; dois representantes das áreas finalísticas; dois representantes das áreas meio e um representante da

área de governança. Entende-se que a escolha pela inserção do cargo de Coordenador de Planejamento e Desenvolvimento Institucional se deu em decorrência da atribuição alocada na Pró Reitoria de Desenvolvimento Institucional por meio do artigo X do Regimento Geral: atuar na sistematização de práticas relacionadas à gestão de riscos, aos controles internos e à governança.

Porém, até o momento de execução dessa pesquisa, essa instância não foi formalmente designada e não iniciou suas atividades. Assim, pode-se expor a intenção da estrutura da gestão de riscos no IF Sudeste MG da seguinte forma:

Figura 6- Posicionamento da Gestão de Riscos na Estrutura Organizacional



Fonte: Elaborada pela autora a partir do PDI 2021-2025. (2023)

Dessa forma, é possível confirmar o nível inexpressivo atribuído ao Instituto dentro do IGG no que diz respeito a sua capacidade de gerir risco, uma vez que não se tem ainda o sistema de gestão de risco efetivamente estruturado e o processo realizado de forma coordenada e sistematizada. A instituição avançou apenas em aspectos formais com a constituição do Comitê e publicação da política.

5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nessa seção busca-se analisar, a partir dos dados coletados nas entrevistas realizadas, os aspectos que interferem no desenvolvimento da gestão de riscos no IF Sudeste MG, e relacioná-los ao que foi levantado no referencial teórico.

5.1 PERFIL DOS ENTREVISTADOS

Foram realizadas seis entrevistas. Os participantes serão identificados como E1, E2, E3, E4, E5 e E6. No quadro 5 segue a exposição do perfil dos entrevistados, abarcando categoria (docente ou técnico- administrativos da educação); tempo na instituição e na função atual, e titulação.

Quadro 5 - Perfil dos entrevistados

Perfil Entrevistados	E1	E2	E3	E4	E5	E6
Categoria	Docente	TAE	Docente	TAE	TAE	Docente
Tempo na Instituição	17 anos	10 anos	14 anos	11 anos	10 anos	12 anos
Tempo na função atual	2 anos	2 anos	2 anos	6 meses	2 anos	2 anos
Titulação	Doutorado	Mestrado	Mestrado	Mestrado	Especialização	Mestrado

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

É possível perceber que entre os entrevistados ocorreu um equilíbrio de categorias (Docentes e Técnicos Administrativos da Educação). Com relação ao tempo na instituição, a média é de aproximadamente 12 anos, o que pode ser considerado um tempo significativo para se ter percepções quanto à organização. Com relação ao tempo no cargo, a maioria foi de 2 anos. Por fim, a titulação de maior ocorrência foi formação nível mestrado.

5.2 ASPECTOS QUE INTERFEREM NO DESENVOLVIMENTO DA GESTÃO DE RISCOS NO IF SUDESTE MG

O presente capítulo tem como objetivo expor a análise dos dados. Assim, a partir da organização das informações foi possível identificar os elementos que se apresentam como desafios ao desenvolvimento da gestão de riscos na organização. Sendo eles organizados nos seguintes aspectos: estrutural, normativo, estratégia e pessoas.

5.2.1 Aspecto Estrutural

Criar uma cultura de gestão de riscos no setor público é um grande desafio para as instituições, as especificidades e a cultura organizacional de cada administração podem facilitar ou dificultar a implantação de novos controles e práticas (ARAÚJO, 2019).

De maneira geral, os Institutos Federais foram constituídos pela integração de unidades já existentes, como escolas técnicas, centros federais de educação tecnológica e outras instituições de ensino. Essa fusão de diferentes unidades, e consequente surgimento de outras, requer um processo de integração e adaptação no qual as características distintas de cada instituição foram combinadas para formar uma nova.

Nesse sentido, um dos fatores percebidos a partir da análise dos dados que afeta o desenvolvimento da gestão de riscos no Instituto diz respeito a sua configuração multicampi, que foi consequência do processo de formação da organização.

O IF Sudeste MG é atualmente composto por uma unidade central, a Reitoria, que desempenha funções de coordenar e supervisionar, e mais dez campi, dos quais três (Rio Pomba, Juiz de Fora e Barbacena) já existiam como unidades independentes. Os demais campi surgiram após esse processo. Tal percepção pode ser relacionada às falas abaixo:

Por que que impacta? Porque nós temos hoje unidades bem heterogêneas a nível institucional. E, se a gente for avaliar, a origem dessas unidades é que traz essa diferença. Vou pegar os três maiores campi, que são Rio Pomba, Juiz de Fora e Barbacena. Cada um teve um histórico muito peculiar. Rio Pomba passou por várias etapas, várias modalidades, desde Escola Agrotécnica, Colégio Agrotécnico, Escola Agrotécnica Federal, Cefet e tudo mais. Já Barbacena, somente Escola Agrotécnica, Juiz de Fora, Colégio Técnico Universitário da UFJF, vinculado à própria Universidade Federal de Juiz de Fora. Então, isso trouxe uma certa miscelânea de entendimento hierárquico, de organograma e tudo mais. (E3)

Olha, eu acredito que o desafio, né, para nós enquanto instituição, ele é bem grande. Primeiro, pela nossa pluralidade em termos de estrutura organizacional (...) E principalmente a forma, né, como nós institutos federais fomos formados. No nosso caso, por exemplo, a gente tem as três unidades que vieram de unidades pré-existent, com culturas diferentes, com atuações aí de alguma maneira, apesar de estar na área educacional, mas de forma diversa, né, aí tem os campi que se formam depois da criação do Instituto Federal. (E5)

Assim sendo, em decorrência do processo de criação do Instituto, uma de suas características é seu contexto organizacional heterogêneo e plural. Complementando essa percepção, a entrevistada E2 referenciou a dificuldade de se ordenar a gestão em decorrência dos vários pontos decisórios; porém, também ponderou sobre o fato de que a multidisciplinaridade pode ser positiva em alguma medida.

E sobre a estrutura que a gente tem, o que ela pode atrapalhar é que a questão de ser multicampi, de ter vários pontos decisórios, às vezes ela também pode ser um pouquinho tumultuada para a gestão, né? Porque a gente tem, embora seja positivo em algum aspecto, né? Principalmente para multidisciplinaridade de pensamento. Mas como a gente tem uma autonomia, talvez assim, um pouco exacerbada para as unidades, acaba que cada um vai puxando para um lado, puxando para o outro, a gente tem dificuldade de ordenar a gestão do IF Sudeste MG. (E2)

Nesse mesmo sentido, a fala da E5 reforça essa questão ao destacar as diferentes conjunturas organizacionais e a necessidade de descentralização da prática em decorrência da característica multicampi:

Nós temos hoje uma estrutura, vamos dizer assim, né, gerencial central, que é a reitoria e tem as dez unidades. Essas dez unidades, elas são diversas em termos de oferta, né, do ensino e tal. Então, você tem cursos diferentes, segmentos diferentes, tem campus, por exemplo, que oferta todas as modalidades, é muito verticalizado, tem campus que não. O porte, você tem desde um campus avançado, hoje nós temos um número de servidores muito pequeno até um campus, né, como Rio Pomba, onde o número de servidores é muito grande, e a área física muito diferente (...), eu acredito que esse seja um dos grandes desafios e, ao mesmo tempo, um dos grandes dificultadores de se fazer uma gestão de risco a nível macro, né, a gente acaba tendo a necessidade de ter também uma gestão de risco descentralizada, né, e aí como a gente está, vamos dizer assim, ainda bem embrionário na discussão do tema, no conhecimento do tema, porque ele diz respeito muito à questão da governança da instituição, eu acredito que esse desafio também seja aumentado por conta disso. (E5)

Como consequência dessa estrutura multicampi, uma das características que se apresenta na Instituição é sua não padronização. E essa questão também emergiu como ponto a ser considerado na adoção da gestão de riscos, em decorrência da dificuldade de se integrar a prática de maneira geral na Instituição.

À vista disso, pode-se compreender que integrar a gestão de risco em toda organização pode ser desafiador, uma vez que é necessário balancear as ações e medidas para que elas não sejam descoordenadas ou fragmentadas entre as unidades.

Então, assim, nós temos muita pluralidade, eu acho que isso é um grande desafio, porque a gente não tem, assim, um modelo de negócios que seja uniforme, né, apesar da gente ter um modelo de negócios, assim, central, mas cada unidade é um espelho desse modelo de negócio com as suas adaptações, com as suas particularidades. (E5)

Acho [*que a estrutura afeta o desenvolvimento da prática*]. Acho porque também a gente não tem um padrão, né? E eu acho que isso dificulta tudo. Então eu acho que regimento interno e organograma qualquer empresa que você abre na garagem da sua casa você começa por aí, né? É a forma como você se organiza. É a razão da sua existência. Como você pretende que aquilo seja regido. E eu acho que isso dificulta sim. Não só a gestão de risco, como outras coisas. Outras várias coisas. (E4).

Nesse mesmo sentido, o entrevistado E1 também apontou a questão da pluralidade organizacional, ponderando ser um fator importante, porém destacou ser relevante a padronização em algumas questões e que essa necessidade ainda é presente na organização.

As diferenças são importantes. As unidades têm suas diferenças. Essas diferenças são importantes. Mas tem questões que, ao você padronizar, você minimiza, inclusive, você consegue fazer minimização de risco (...) então, o esforço hoje institucional é no sentido de a gente chegar num consenso de atuação, de padronização. (E1)

Nesse sentido, a configuração multicampi do Instituto pode apresentar desafios específicos para a adoção de práticas de gestão de riscos, uma vez que uma organização com esse formato, resultante da descentralização em vários campi, leva a incertezas na implementação da política institucional devido à não garantia de alinhamento entre as diretrizes da administração central e dos campi, ou devido à interferência de órgão central nas ações das unidades (FERNANDES, 2016).

Considerando a gestão de riscos, isso pode se dar com relação à necessidade de coordenar e harmonizar a prática nas várias unidades, tendo em conta suas particularidades e características individuais. Podendo cada campus desdobrar outra questão desse aspecto, que são diferentes contextos, desafios e riscos específicos. Segundo Gonçalves e Silva (2017), a estrutura de uma organização pode afetar a forma como o risco é comunicado e gerenciado e pode até aumentar ou minimizar o risco, dependendo da situação.

À vista disso, um dos desafios de se gerir uma estrutura multicampi perpassa, além da diferença cultural, diferenças estruturais, a ausência de padronização organizacional e procedimental. Cada *campi* pode ter práticas distintas, o que pode dificultar a implementação de políticas, diretrizes e práticas comuns. E dessa forma, requer da gestão um esforço adicional na integração da gestão de riscos na organização, de forma que seja capaz de coordenar a prática e as informações geradas.

Dessa forma, considerando as particularidades de cada unidade, no processo de adoção da gestão de riscos pode ser necessário adequar as práticas à realidade local. Isso pode envolver a identificação e avaliação de riscos específicos, implementação de controles apropriados e monitoramento de riscos com base em características individuais. Porém, sem perder de vista a visão global da Instituição, e conseqüentemente, o panorama geral de riscos, para que decisões estratégicas sejam tomadas em nível amplo.

Hill e Dinsdale (2003) afirmam que a capacidade de gerenciar riscos eficazmente depende muito da estrutura da organização e dos sistemas pelos quais os servidores

desempenham suas funções. Assim, uma estrutura bem projetada e adequada pode facilitar a identificação, avaliação e mitigação dos riscos, ao passo que uma estrutura inadequada pode dificultar esse processo. Dessa forma, pode-se compreender que quando a estrutura organizacional está bem alinhada com os objetivos da gestão de riscos, há uma maior probabilidade de que as ações sejam tomadas de forma oportuna e eficaz.

Nesse sentido, além do aspecto relacionado à própria configuração institucional, o desenho estrutural interno da gestão de riscos no Instituto também emergiu dos dados como fator que afeta a prática.

Atualmente, no IF Sudeste MG a principal instância relacionada ao tema é o Comitê de Governança, Riscos e Controles (CGRC), o qual apresenta entre suas atribuições a responsabilidade de fomento da gestão de riscos, bem como institucionalizar estruturas adequadas para seu desenvolvimento. Sua constituição veio por determinação da IN 01/2016, porém, uma ponderação quanto a conveniência da criação dessa instância dentro do Instituto surgiu dos dados.

Se você olhar para a nossa estrutura, os conselhos superiores nas instituições de ensino, eles são antigos, desde a criação das organizações. Então, de certa forma, a nossa estrutura de governança que direcionaria isso já existiria. Então, quando a IN cria esse comitê, ela pensa muito na administração direta, (...) E aí, aqui, para nós, acabou virando mais um comitê. Então, a gente tem Conselho Superior, Colégio de Dirigentes, CONAD, COGD, e surgiu mais esse, que é composto basicamente pelo pessoal do Colégio de Dirigentes. Então, assim, eu acho que uma estrutura que pudesse politicamente discutir a gestão de risco já existia. Na minha opinião, quando a gente leva o pé da letra IN, a gente acaba criando mais uma estrutura. (...) Então, assim, eu acho que ainda não foi interiorizado o que é isso, porque, de fato, quando você olha a composição, o pessoal acaba pensando, pô, isso aqui é igual ao colégio de dirigentes, o que tem isso? Qual é a finalidade disso? Eu acho que a coisa ainda está perdida, sabe? Então, eu acho que ainda não tem funcionamento efetivo. (E2)

O comitê tem feito reuniões com certa periodicidade, tem cobrado algumas ações, eu acho assim, você vê, como gestor, a gente tem um tanto de reunião que você não tem... que não dá para explicar... Colégio de Dirigentes, Conselho Superior, COGD, que é outra comissão também que a gente trabalha muito riscos e tudo mais. Então, para você dar conta de todas as cobranças que cada um desses conselhos e comitês traz, a gente teria que ter mais servidores, inclusive, para poderem atuar e colaborar nesse processo. (E3)

A gestão de riscos é um instrumento potencial de orientação intrinsecamente relacionada ao processo decisório (OLIVEIRA JUNIOR, 2022), sendo assim, é determinado que a responsabilidade de um sistema efetivo de gestão de riscos e controle interno recai sobre a instância máxima de governança e a alta administração da instituição (TCU, 2014; BRASIL, 2017). Como já mencionado, o CGRC apresenta a seguinte composição: Reitor, Pró Reitores,

Diretores Gerais e Diretoria de Gestão de Pessoas, estando assim alinhado com o que é preconizado.

Porém, a entrevistada E2 expõe sua percepção quando a real necessidade de criação de uma nova instância, sendo que a composição do CGRC é basicamente a composição do órgão superior denominado Colégio de Dirigentes, qual seja: Reitor, Pró - Reitores e Diretores Gerais. Argumentando que a discussão política sobre a gestão de risco já poderia ser realizada em uma estrutura pré-existente. Logo, pode-se depreender uma reflexão que a criação de mais uma estrutura tem chances de apenas adicionar complexidade burocrática. Essa perspectiva, em alguma medida, é refletida na fala do entrevistado E3, que alega sobre como o quantitativo de instâncias e comitês oneram suas atividades.

Além disso, de forma geral, foi apontado também uma atuação ainda limitada do Comitê:

O comitê ainda é muito incipiente, né, até aqui teve pouca reunião, pouca atuação. (E2)

Bom, também avalio [a atuação do CGRC] ainda, como muito tímida. (E5)

Eu vejo que o comitê, às vezes, ainda fica preso muito em alguns quadrados. A coletividade, de fato, ainda não está sendo colocada em prática. (E6)

E acho que existe uma atuação sim. Mas acho que falta ainda hoje um direcionamento, por exemplo, de agendas, de cronogramas de atividades, né? Então, assim, tá, o comitê foi criado e aí, por vezes, ele se reúne. Mas eu sinto falta dessa materialidade, dessa direção de falar, tá, o comitê é isso. (E4)

Nesse sentido, com cada nova estrutura, há necessidade de maior comunicação e coordenação entre os envolvidos, o que pode dificultar a eficiência organizacional e a tomada de decisões ágeis, além da real compreensão de seu papel e função dentro da organização.

Além das ponderações quanto à instância em si, foi apontado que esta é limitada no sentido de ser capaz de estabelecer orientações e direcionamentos relacionados à prática de gestão de risco, uma vez que seu campo de atuação diz respeito às questões estratégicas e políticas.

Nesse sentido, os dados também sugerem que um dos aspectos considerados dificultadores é o fato de não se ter uma unidade específica (setor, departamento) para direcionamentos de caráter tático e operacional da gestão de riscos na Instituição em funcionamento, ou seja, um ponto central para coordenar o desenvolvimento do mecanismo.

(...) nesse comitê, né, que é o CGRC, nós temos, basicamente, só gestores, que têm, né, muitas outras atribuições, a gente já tem várias outras instâncias, como o Colégio

de Dirigentes, CONSU, né, CONAD, os diretores gerais tem conselho de campus, e aí é muito difícil, né, você pegar gestores para desenvolver a parte mais tática. (E5)

Então, na minha visão, até já existiam instâncias que poderiam discutir politicamente a estruturação da gestão de riscos, mas ainda está faltando alguém que possa, de fato, operacionalizar (...) O que eu penso que prejudica hoje o andamento disso é não ter, de fato, uma figura à luz do assessor especial de controle ou qualquer outra coisa que você queira chamar, assessoria, enfim, que possa sentar e executar esse processo. (...) eu penso que não necessariamente precisava de um comitê, mas mais precisava mesmo de um setor ou uma pessoa para se dedicar a isso. (E2)

Então, a gestão de riscos é extremamente prejudicada por conta de a gente não ter hoje uma estrutura. O correto seria nós termos um setor mesmo, uma estrutura específica para lidar com toda essa área, com todo esse tema. (...) O correto seria ter uma estrutura própria para ser algo sistêmico. Sabe? Você ter a parte de acompanhamento, planejamento estratégico, a parte de gerenciamento de riscos, de controle. (E1)

Porém, apesar da percepção da necessidade desse setor ou departamento específicos ser necessário, sua configuração se apresenta como um desafio ao instituto. Isso porque, na reformulação da Política de Gestão de Riscos foi determinada a criação da Assessoria de Riscos e Controles, que seria responsável por essa coordenação e cuja composição foi assim definida: Coordenador de Planejamento e Desenvolvimento Institucional (CGPDI), dois representantes da área finalística, dois representantes da área meio, um representante da área de governança. No entanto, a efetiva implementação e operacionalização dessa Assessoria ainda não aconteceu.

Hoje, assim, o que está impedindo um pouco, ou atrasando o processo também, é que nós estamos com uma dificuldade aqui, que é uma coordenação crítica na Pró Reitoria de Desenvolvimento Institucional, que é a coordenação de CGPDI, Coordenação Geral de Planejamento e Desenvolvimento Institucional. A gente está sem coordenador há mais de um ano. Então, assim, já tentamos prover o cargo várias vezes, né, e a gente não teve sucesso nessa tentativa. (E5)

Embora o organograma prevê isso dentro do desenvolvimento institucional, mas, na prática, a gente não consegue fazer esse desenvolvimento. (E1)

Assim, ao analisar a atual estrutura de gestão de riscos no IF Sudeste MG, podemos associar o CGRC ao nível estratégico, cuja atuação, de forma geral, foi percebida como primária. E como pontuado pelos entrevistados, a atuação nos níveis táticos e operacional é ainda inexistente uma vez que não evoluiu a tentativa de unidade específicas para atuação nesses níveis.

A falta de uma unidade específica dificulta o avanço da gestão de riscos, uma vez que é um processo novo na Instituição e naturalmente dinâmico. E ao considerar a estrutura multicampi e sua conseqüente complexidade de gestão, não possuir esse ponto central de

coordenação pode ser considerado um fator crítico na condução do processo de adoção da gestão de riscos. Sem uma equipe dedicada, não há um ponto focal para coordenar e promover a adoção consistente de abordagens e metodologias eficazes, dificultando assim a disseminação e integração da prática em todos os campi.

Neste contexto, é crucial ter um quadro de gestão de riscos eficaz, suficientemente abrangente para abordar os riscos em toda a organização, mas suficientemente adaptável para lidar com as especificidades de cada unidade.

Nesse sentido, o aspecto "estrutura organizacional", neste trabalho, refere-se à maneira como uma organização é organizada, composta e gerenciada em termos de sua hierarquia, divisão de responsabilidades e coordenação de atividades. Ela engloba a configuração e o arranjo dos componentes internos da organização, considerando sua forma de organização em si, bem como a estrutura interna da gestão de riscos.

Na perspectiva da gestão de riscos, a estrutura organizacional desempenha um papel fundamental na capacidade da organização em adotar e implementar efetivamente a prática. A estrutura multicampi, por exemplo, implica na existência de diferentes unidades geograficamente dispersas, o que pode dificultar a comunicação, coordenação e compartilhamento de informações relacionadas aos riscos. Assim sendo, para implantar um modelo de gestão de riscos e promover uma cultura de gerenciamento de riscos na organização deve-se elaborar uma arquitetura para facilitar e viabilizar o gerenciamento do risco propriamente dito (IBGC, 2007).

Dessa forma, a atuação do CRGC ainda é percebida como incipiente, o que pode estar relacionada ao quantitativo de instância na Instituição e percepção da real finalidade de atuação, o que pode limitar suas ações e poder de promoção da gestão de riscos de forma abrangente. Além disso, a inexistência de um setor ou departamento específico dedicado à gestão de riscos pode indicar uma falta de centralização e foco nessa área. Sem uma estrutura organizacional efetivamente constituída para tratar do tema, os esforços relacionados à gestão de riscos podem ser diluídos e dispersos em diferentes áreas, dificultando a coordenação, a padronização e a integração dos processos de gestão de riscos em toda a organização.

5.2.2 Aspecto Normativo

Os normativos possuem um papel fundamental na construção do contexto público desejável, pois visam estabelecer preceitos e diretrizes para o funcionamento das entidades

públicas, ou seja, auxiliam na organização, funcionamento e gerenciamento apropriado da organização.

Nesse sentido, uma das determinações da instrução normativa que postulou sobre a obrigatoriedade da gestão de riscos nos órgãos da administração pública federal foi a necessidade de normatização de política de gestão de riscos própria em cada entidade. Isso se dá em decorrência do entendimento de que a gestão de riscos deve ser feita sob medida, alinhada com o contexto interno e externo da organização e com o seu perfil de risco (ABNT, 2009). Essa necessidade de customização pode se tornar uma das primeiras barreiras para implementar o gerenciamento de riscos, pois a norma fornece diretrizes para "o que deve ser feito", mas não especifica "como" (NAVES E JEUNON, 2022).

No âmbito do IF Sudeste MG, a política foi publicada em abril de 2021 através da Resolução CONSU N° 17/2021 (IFSUDESTEMG,2020). Contudo, ainda em 2021, após discussões ocorridas no Comitê de Governança, Gestão de Riscos e Controles, foi avaliado a necessidade de revisão da recente política (IFSUDESTEMG,2022). Sendo a primeira revogada, e o atual documento em vigência aprovado por meio da Resolução CONSU nº 03/2022.

De acordo com Montezano et al. (2019), durante o processo de normatização da prática, pode ocorrer limitações internas de definição acerca da política de gestão de riscos nas instituições. Corroborando, Souza, Souto e Nicolau (2017), destacam a possibilidade de ocorrer dificuldades de assimilar e institucionalizar os conceitos e dimensões da gestão de controles de riscos.

Dessa forma, a partir da contextualização de como se deu o processo de construção da política, pode-se inferir que essa dificuldade esteve presente no Instituto. Porém, após a revisão, na percepção dos entrevistados, essa dificuldade foi superada e de maneira geral, compreendem a normativa como satisfatória.

(...) a gente já tinha essa política aprovada no final da gestão passada, e aí até por, vamos dizer assim, por provocação aí no bom sentido da coordenação de auditoria, para que a gente fizesse uma revisão disso, porque, segundo ela, existia ali uma confusão entre política e plano também, e estava muito, a política anteriormente aprovada, ela estava muito assim, só a cópia da lei, podemos dizer assim, né, ela estava pouco adaptada, talvez, para o nosso contexto. (E5)

Olha, eu acho que, formalmente, o texto pouco precisa ser mudado. Eu não vejo muita coisa ali para ser mudada, não. Eu acho que tem tudo que é para se ter. Monitorar, avaliar, tudo... Conceitualmente, eu acho que está perfeito, não tem problema, não. Muito pouca coisa. Agora, a prática, eu vejo que sim. É o que nós acabamos de falar. A prática precisa ser melhorada. Talvez como ela é mostrada, como ela é imposta, porque, às vezes, ela tem que ser imposta também, não é? (E6)

Hoje, é óbvio que a gente vai amadurecendo, e depois que vai implementando, a gente vai vendo que ela não precisa. E aí vêm as questões de quem está, de fato, estudando o tema, que sempre traz contribuições. Aí a gente vai amadurecendo. Mas acho que é a partir do que se tinha e do que as pessoas foram refletindo.... E aí é o que se chegou. Acho que hoje é o que a gente vê de melhor que a gente poderia entregar. Óbvio que a gente pode melhorar. (E1)

A política de gestão de riscos é uma parte importante da promoção de uma cultura de gestão de riscos no setor público. É por meio dela que se estabelece princípios, diretrizes e responsabilidades para identificar, avaliar, tratar e monitorar os riscos organizacionais.

No entanto, a política por si só não é suficiente para desenvolver efetivamente a gestão de riscos. Também é importante, em decorrência das características da prática de gestão de riscos, desenvolver orientações de caráter metodológico e operacional. Nesse sentido, apesar da revisão recente, ainda foi pontuado necessidades de complementação a serem feitas a partir dessa norma.

Eu acho que, como política, está ok, só que ela precisa de complementação, claro. Por exemplo, que seria um manual, ou como você queira chamar, que vai falar, vamos adotar o método tal, sei lá, ISO 31000, e ela vai ser, vai funcionar assim. A gente vai fazer isso, vai constituir esses documentos padrões, vamos revisar assim, sabe? Então, falta o operacional (...) acho que é uma política que, enquanto política, está legal, mas ela, claro, precisa de um instrumental operacional. E isso ainda está em falta. (E2)

Então, eu acredito que a política não é suficiente, né? O fato de a gente ter uma política aprovada não garante para a gente nada, vamos dizer assim. Mas ela é imprescindível para as outras ações que vão ter. E que precisam ter. Então, assim, primeiro você pensa, né? Traça e aprova a política que é que vai dar diretriz. Porque também se você não tiver política, eu entendo que você fica sem diretriz, né? E a partir dessa diretriz, aí a próxima etapa é realmente você partir para a parte mais tática mesmo, dos planos. E aí nos planos ali você tem a coisa mais focada. O que que vai ser feito? Em que momento que vai ser feito? Quem que fica responsável? Como que se mede? Então, qual o tipo de indicador que vai estar atrelado por ali para a gente saber se aquele plano está se aproximando do objetivo? Que um ponto importante que falta pra gente ainda. (E5)

Para a gente poder avançar com esse tema, a gente precisa de metodologias, talvez até fazer um planejamento estratégico. (E3)

Dessa forma, o ambiente normativo interno desempenha papel importante no desenvolvimento da gestão de riscos. Uma vez que é, através dessa regulação que procedimentos são estabelecidos, bem como orientações de como se identificam, avaliam e controlam os riscos nas operações institucionais são definidos. Tal aspecto foi considerado um possível facilitador no processo de gestão de riscos pela entrevistada E4:

(..) eu acho que o que pode ser um facilitador, é a questão mesmo da própria normatização em alguns momentos direcionar. Eu sinto falta desse direcionador. (E4)

Nesse sentido, o desenvolvimento de um plano prático complementa a política de gestão de riscos, fornecendo orientações específicas e procedimentos detalhados sobre como implementar, considerando as particularidades da instituição, as atividades de gestão de riscos. Esses documentos são essenciais para orientar gestores e servidores sobre as ações e práticas a serem adotadas e como aplicar os princípios e diretrizes definidos na política. Fragilidades nesse sentido podem comprometer o engajamento dos profissionais em decorrência do desconhecimento sobre o modelo de gestão adotado (MONTEZANO et al, 2019). Reforçando esse entendimento, Hill e Dinsdale (2003) apontam como um dos obstáculos para uma gestão eficaz da gestão de risco é a ausência de um processo explícito para tomada de decisões de riscos.

O fato de não ser ter um panorama da forma como o processo se dará na organização, afeta como as áreas que estão tentando lidar com a temática tratam do assunto, uma vez que não se tem determinado a metodologia, qual o apetite ao risco, ou seja, qual o nível de aceitação da organização e sua tolerância. Assim, orientações e mecanismos devem ser fornecidos para auxiliar as pessoas a compreender os riscos no contexto dos objetivos da organização, bem como os limites de suas responsabilidades e autoridade (TCU, 2018).

Ao ter um ambiente normativo robusto este se torna um indutor do fortalecimento do que se deseja alcançar, no caso em questão, o desenvolvimento da prática de gestão de riscos. Dessa forma, quando não se tem, além da política, mecanismos orientativos, seu processo de institucionalização permanece fragilizado.

Portanto, ao considerarmos a complexidade organizacional do Instituto, uma ambiente normativo fragilizado pode afetar a adoção da prática, ou seja, o fato de existir unidades dispersas, a regulação e definições operacionais é fundamental para auxiliar na sua consistência, uma vez que, quando a organização tem uma abordagem sistêmica e consistente para o gerenciamento de riscos e uma cultura organizacional que compreende conscientemente os princípios e práticas da gestão de riscos esse processo culmina na maturidade desejável (TCU, 2018).

5.2.3 Aspecto Estratégia

A premissa básica da gestão de riscos é ter uma estrutura capaz de identificar e avaliar situações que possam afetar o alcance dos objetivos organizacionais, e empregar mecanismos

e controles capazes de minimizar o impacto desses possíveis eventos. Ou seja, todo o processo de gerenciamento de riscos é condicionado ao conhecimento dos objetivos organizacionais e ao estabelecimento dos riscos relevantes com referência a esses objetivos (DOMOKOS et al., 2015).

Portanto, para que se tenha um programa de gestão de risco exitoso, é primordial antes de qualquer determinação que se tenha estabelecido de forma clara o que se está buscando, ou seja, o que é esperado alcançar (HILL E DINSDALE, 2003), e além disso, que a atuação institucional seja norteada consistentemente por essas definições.

Partindo desse entendimento, buscou-se levantar a percepção dos participantes com relação à maturidade da definição dos objetivos institucionais bem como das estratégias a eles relacionadas, além do nível de disseminação e internalização desses objetivos. E a partir da análise dos dados foi possível identificar que, de forma geral, esse contexto no Instituto ainda não é sólido.

(...) é o seguinte, a gente pode até estar com isso na teoria. Por quê? Porque é importante, ter isso é importante que a gente possa ter um mapa disso mental para que a gente possa olhar essas ações, por mais que a gente não tenha hoje pessoas para poder estar dando dedicação exclusiva a isso e tudo mais, mas para a gente poder atingir os objetivos institucionais, nós precisamos de ter isso registrado, discutido, para saber onde você quer chegar. Mas eu vejo que na prática a história é diferente (...) nós ainda não passamos por um processo de treinamento, de qualificação suficiente para que a gente possa estar entendendo ao pé da letra todas as necessidades para as tomadas de decisão. (E3)

A Instituição, por determinação legal, elabora o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) que é um documento que estabelece a direção estratégica e o planejamento de médio prazo para essas instituições de ensino. Porém, apesar dessa elaboração, os dados sugerem que existe um distanciamento entre esse documento e sua efetiva aplicação e acompanhamento, ou seja, em teoria tem-se os objetivos determinados, mas sua execução e acompanhamento é limitada.

De forma geral, não é percebido pelos entrevistados que os gestores fazem dessa determinação um direcionador de suas atividades, e até seu entendimento por eles do que é esse documento é limitado. Dessa forma, pode-se inferir que as atividades são realizadas de forma mais intuitiva do que direcional.

Então, né, por exemplo, ainda existe uma, um gargalo, na minha opinião, um dificultador das pessoas se direcionarem através desses objetivos estratégicos, né, quando eu falo as pessoas, eu estou dizendo alta gestão, porque não tem essa prática, né? (...) Acho que a instituição ainda está muito naquela fase escura, de percepção, falta dados, falta, né, essa estratégia mesmo, enraizada, vamos dizer assim. (E4)

A gente encontra, realmente, na prática, muita dificuldade dos gestores, em modo geral, entenderem o que é o PDI, conseqüentemente, o planejamento estratégico, né? E fazer isso alinhado (...) existe um gap aí entre o nosso plano de desenvolvimento institucional, que é o nosso PDI, nosso planejamento, e o nosso, conseqüentemente planejamento estratégico que está dentro do PDI, com vários outros planejamentos de áreas né? (...) em algumas vezes, eu vejo que é mais a questão intuitiva e menos a questão técnica. (E5)

Dessa forma, não ter um planejamento estratégico bem definido e disseminado na organização, afeta a capacidade da gestão de riscos influenciar no processo decisório de uma organização (OLIVEIRA JUNIOR et al., 2022).

Além disso, ocorreu referências quanto ao documento em si. No entendimento da E2 os objetivos não são muito bem delimitados, ou seja, são muito amplos e pouco específicos, o que pode dificultar seu acompanhamento e integração à gestão de riscos. Uma vez que, se os objetivos da instituição não estiverem claramente definidos, fica difícil estabelecer prioridades e identificar os riscos que realmente precisam ser gerenciados.

Quando a gente olha os objetivos estratégicos, tem alguns que ainda são muito amplos, muito abertos, muito pouco definidos, né? Para a gente poder fazer uma gestão de riscos com segurança. Então, tem que aprimorar esses objetivos estratégicos de forma que eles sejam mais específicos, para a gente entender de fato qual que é a entrega ali, o objetivo de fato daquele processo, que tem que ser, digamos, protegido à luz de uma avaliação de riscos, né? (E2)

Contrapondo esse entendimento, a entrevistada E4 compreende que a construção do documento foi bem feita, a dificuldade está em colocá-lo em prática. E o E1 apontou que já ocorreu um aprimoramento com relação ao documento anterior e também destacou que é um processo de amadurecimento.

(...), mas o documento [PDI], eu entendo que ele é muito bom, só que eu acho que colocar ele em prática está sendo um desafio maior do que se espera, e se esperava em algum momento. (E4)

A gente teve que ter um cuidado muito grande no último plano, porque esse plano de estratégia é um processo de amadurecimento. Sempre que a gente termina, a gente já tem algumas críticas a fazer. Do último para o atual, a gente já conseguiu avançar bem. (E1)

Dessa forma, é possível inferir que o ambiente do Instituto não apresente uma cultura robusta de direcionamento a partir dos objetivos definidos. As determinações dos objetivos são realizadas, possivelmente por determinação legal, mas sua efetiva utilização enquanto direção das atividades na organização é limitada.

Tal situação vai ao encontro do que afirma Braga (2017) quanto ao nível de maturidade de direcionamento das organizações públicas, ou seja, na percepção do autor o baixo empoderamento dos objetivos no setor público leva a dificuldade de se abordar os riscos de forma efetiva. Como consequência dessa baixa maturidade de se valer dos objetivos institucionais na condução das atividades, tem se o fato do não atingimento dos objetivos, como apontado pela participante E2.

A gente percebe que os objetivos organizacionais vão sendo continuamente não atingidos, e não tem providência. Isso é um prejuízo gigantesco para a organização, né? A gente acaba não cumprindo nossa função social enquanto organização pública. E isso, no fim, as pessoas não percebem, mas levam à falta de legitimidade da organização. (E2)

Para estabelecer os objetivos, é necessário realizar a elaboração do planejamento estratégico, dos planos táticos e operacionais, definir os padrões para medir o desempenho e acompanhar o progresso em direção às metas estabelecidas. Portanto, é importante que as organizações definam claramente suas metas e objetivos, para que seus colaboradores possam entender como seu trabalho contribui para os resultados da organização. Além disso, é fundamental compreender como as ações de gestão de riscos podem ajudar a mitigar os riscos-chave (SOUZA E BRASIL, 2017).

Isto posto, quando não se tem um objetivo muito bem determinados, internalizados e difundidos, o processo de gestão de risco fica fortemente comprometido. Ao considerarmos, por exemplo, o processo de gestão de riscos da ISO 31000, que uma das fases é o estabelecimento do contexto, podemos reforçar essa percepção, uma vez que os objetivos são a essência da definição do cenário de atuação da organização, visto que a gestão de riscos ocorre em consonância com os objetivos da organização (TCU, 2018).

Além da vulnerabilidade estratégica no contexto amplo da Instituição, foi levantado pelos entrevistados E1 e E4 a ausência de estratégia também para desenvolvimento da própria gestão de riscos, indicando a possibilidade de ocorrer tal fragilidade também no desenvolvimento de ações mais específicas.

Como é que a gente vai fortalecer a gestão de riscos, de controles e a governança dentro da instituição, né? Cadê a estratégia para esse trabalho? Onde que tá esse direcionamento? Eu sinto falta disso. (E4)

Eu acho que nós precisamos, de fato, mesmo, é que a gente tenha um cronograma com metas e tudo mais, de médio e longo prazo, mas nós precisamos de ter isso muito bem acordado com as diretorias gerais e fazendo disso um efeito cascata, descendo para as diretorias sistêmicas, para as coordenações, para os setores, para

que a gente possa, até mesmo, fazer com que todo mundo, de uma forma gradativa, contribua. (E3)

Introduzir a gestão de riscos e garantir a sua eficácia contínua requer um compromisso forte e sustentado da gestão da organização, bem como um rigoroso planejamento estratégico para concretizar esse compromisso a todos os níveis (ABNT, 2009). Dessa forma, é exigido a definição de uma abordagem abrangente e coordenada para implementação da gestão de riscos em todas as unidades da organização, alinhado ao plano estratégico geral.

5.2.4 Aspecto Pessoas

Segundo Jean- Jules e Vicente (2021), a complexidade da gestão de riscos compreende além do sistema técnico, que aborda processos, tarefas, estrutura tecnológica; aspectos do chamado sistema social, o qual diz respeito aos atributos das pessoas, ou seja, atitudes, valores, competências.

Assim sendo, independentemente de sua abrangência e natureza, as políticas públicas, os programas governamentais ou as estratégias nacionais de modernização, têm como uma de suas variáveis básicas a atuação do servidor público. Suas motivações, percepções e adesão a determinadas práticas e objetivos são componentes decisivos para entender como as políticas são adotadas e implementadas (OLIVEIRA JÚNIOR, 2022).

A adesão dos servidores públicos às práticas e objetivos estabelecidos também é um fator chave ao considerarmos o processo de desenvolvimento da gestão de riscos. Quando os funcionários se alinham com as melhores práticas e metas das políticas, é provável seguirem essas diretrizes e trabalharem em direção aos resultados desejados. Assim, avaliando os dados das entrevistas, a percepção possível de ser ter é que esse envolvimento no âmbito do Instituto é fragilizado, isso pode ser percebido através das falas abaixo:

A sensação que eu tenho com o servidor, e aí seja ele técnico-administrativo ou mesmo docente, é que existe uma certa saturação em relação às ações extraordinárias às minhas ações de rotina. E a gente precisa fazer com que o servidor entenda que há determinados momentos que nós temos que sair da zona de conforto para que a gente possa trazer a instituição para dentro daquilo que ela precisa, do que ela merece, para melhor controle de seus processos. (...) a gente poderia estar, pelo menos fazendo com que o servidor entendesse que ele pode mais, até pela sua qualificação. Se ele tem um lato censo, um mestrado, um doutorado, não é só para poder validar isso a nível de melhoria de salário e tudo mais, mas sim pelas ações efetivas que ele poderia estar contribuindo internamente. (E3)

Eu acho que não é algo que tem se discutido no nível que se deveria, para que as pessoas comecem a compreender, é aquela coisa de abraçar a causa, né? Então, assim, não é do dia a dia, eu não sinto servidores, de fato, completamente envolvidos. (E4)

O impacto dentro de uma instituição, de fato, são as pessoas. Eu vejo que elas, elas é que vão dar o direcionamento, elas que vão dar a cor, o norte, e está na mão das pessoas. Não tem como ser diferente. Você pode, é o que nós acabamos de falar, nós temos normativas, né, primordiais, bem estruturadas, mas se a prática, se as pessoas não tomam aquilo como de fato é para fazer, não adianta. (E6)

Esse componente surgido dos dados corrobora estudos que apontaram o aspecto engajamento, ou seja, envolvimento e atuação ativa dos servidores na adoção da gestão de riscos como um ponto crítico de sucesso e um desafio a ser superado nesse processo (MONTEZANO et al., 2019; ARAÚJO E GOMES, 2021; ARAÚJO E CALADO, 2022). A vista disso, o entendimento e o envolvimento dos servidores é um ponto fundamental no desenvolvimento da maturidade da gestão de riscos, uma vez que a prática requer a participação dos funcionários de todos os setores da instituição, visto que são eles são proprietários dos riscos com os quais necessitam lidar na execução do seu trabalho (OLIVEIRA JUNIOR, 2022).

Além do engajamento, o gerenciamento de riscos é um processo dinâmico que necessita de conhecimento e competência da gestão para agregar valor às partes interessadas. (MISHRA et al., 2019). Os responsáveis pela execução do programa devem possuir as habilidades necessárias para implementar a estratégia. Ao avaliar os dados gerados a partir das entrevistas, esse atributo no desenvolvimento da prática na instituição se mostrou precarizado, tanto com relação ao conhecimento e entendimento da prática em si; como no contexto mais amplo da temática em que ela está inserida, qual seja: a governança.

A governança é um conceito muito distante para quem não é dá área da gestão. Vou ser muito sincero, sempre fui muito sincero com relação a isso. Mesmo quando eu era diretor de campus, era um conceito muito distante para mim (...) agora, os servidores de maneira geral eu acho que há um abismo muito grande a ponto de prejudicar o próprio trabalho institucional, não consegue entender a própria governança institucional, como que isso afeta a vida de servidor, os fluxos que tem que ser estabelecidos, que precisam ser respeitados, e aí acaba gerando essa diferença entre a própria prática, o que se define. (E1)

Então, eu acho que, de uma forma geral, esse assunto é muito desconhecido (...) eu acho que o principal obstáculo é, de fato, compreender que isso é um instrumental valioso no contexto de administração, que tem muitos objetivos para atingir, que tem muita coisa para entregar, que tem uma série de fatores variáveis que afetam todos os objetivos organizacionais. E você não tem resultado porque você simplesmente não consegue evitar que os riscos se materializem em fatos e prejudiquem o atingimento dos objetivos. (E2)

Então, eu acho que a gente tem tentado evoluir, mas existem questões aí, sabe, até de pessoas ali capacitadas para liderar esse movimento, esse trabalho. (...) Eu acho que são pessoas capacitadas, entende? [um dos principais aspectos que afetam a gestão de riscos]. Porque, por exemplo, eu mesma tenho uma certa dificuldade. Quais são

as ferramentas que eu vou usar para fazer a gestão de riscos? Qual o caminho? Entendeu? (E4)

Mas em termos mais amplos, no todo talvez, realmente o nível de conhecimento seja bem baixo ainda. (...) Eu já busquei também por conta própria capacitações já em outros estudos na área. Porém, eu acho que é algo ainda muito incipiente. Eu acredito que a maior parte dos gestores, posso estar sendo exagerada, mas eu acredito que a maior parte dos gestores estão no nível ainda muito básico. (E5)

(...) as pessoas, de fato, têm que aprender, elas têm que assimilar o conceito para depois elas praticarem... Eu te garanto que, se eu perguntar para todo o comitê hoje, tanto do CODIR quanto do COGD, eles ainda não pararam para pensar nisso. (E6)

Além disso, outro componente institucional apontado como capaz de afetar o fortalecimento dos conhecimentos necessários ao desenvolvimento da gestão de riscos é com relação ao ciclo de renovação da gestão. Essa percepção corrobora com um dos obstáculos apontados por Ahmeti e Vladi (2017) na adoção da gestão de riscos no setor público, que diz respeito às mudanças frequentes de liderança e também as posições de liderança vagas.

No entendimento da entrevistada E5 o ciclo de renovação do corpo diretivo da instituição afeta uma governança mais robusta em decorrência do fato de que, quando esse gestor está possivelmente atingindo um nível de conhecimento satisfatório, acontece a alteração. Indo ao encontro desse entendimento, o entrevistado E1 também fez ponderações quanto a essa questão, e ainda afirmou que para minimizar os efeitos dessa característica geral do arranjo público, o Instituto necessita de um plano sucessório de gestão.

(...) isso também dificulta nós termos essa questão da governança mais estruturada, porque você pensa, quando o gestor, ele está começando a curva de aprendizado, às vezes ela é um pouco mais longa, devido à complexidade de tantas legislações, normas, procedimentos que nós temos, quando ele está próximo desse nível de aprendizado mais elevado, troca-se em gestão, né? Troca-se e o outro sai, eu acredito que isso seja também um fator que dificulta bastante, né, exige mais das gestões estarem com procedimento bem consolidado. (E5)

O que a gente precisa ter é um programa de gestão sucessória. Ou seja, fazer a capacitação de quem é gestor, para você ser gestor, você precisa ter aquela capacitação e para quem pretende se tornar gestor também ter que passar por ela. (E1)

Dessa forma, uma consistente institucionalização da gestão de risco é de suma importância, uma vez que a quebra perenidade da gestão no setor público pode acarretar obstáculos no foco das ações, ou seja, elas podem se estender num panorama de curto prazo apenas (FLETCHER; ABBAS, 2018).

Ademais, a característica da composição da gestão, ou seja, o fato de ser ter além de técnicos administrativos também docentes nessa ocupação, também foi apontada como fator

desafiador com relação às práticas de governança e gestão de riscos. Isso, em decorrência do fato de que, de forma geral, os docentes possuem maior distanciamento com o assunto.

Porque, por exemplo, como é que você resolve junto a uma questão.... uma questão, sabe, uma questão de governança junto aos docentes, por exemplo, que estão mais focados nas partes técnicas? Mas precisa. Então, eu acho bem complexo, é um tema difícil. (E1)

Até pela questão da própria composição, né? Da nossa força gerencial. Porque você vê que a grande parte dos gestores são docentes. E são docentes de áreas diversas. Você tem docente... Você tem alguns que são da área da administração, gestão, existem um pouco mais de facilidade. Mas a maioria não é. (E5)

Além dos pontos acima discutidos, os dados também sugerem que o quantitativo insuficiente dos servidores é uma questão que interfere na adoção da gestão de riscos, como é possível inferir a partir das falas dos entrevistados E1 e E5:

A nossa questão hoje é que nós não temos servidores o suficiente para dar conta de todas as áreas da governança. (E1)

Hoje a gente tem um número talvez reduzido de servidores para as quantidades de tarefas que a gente vê. E cada dia aumenta, porque até por essa, vamos dizer assim modernização, profissionalização da gestão pública que graças a Deus está acontecendo, porém isso nos onera. (E5)

Porém, a fala do entrevistado E3 pondera sobre esse aspecto no sentido de que, apesar de se ter essa percepção como uma constante na Instituição, não se tem uma avaliação e diagnóstico consistente sobre essa questão.

Hoje existe uma máxima que se ouve de todo mundo, está todo mundo sobrecarregado, está todo mundo trabalhando demais. Mas a sensação que eu tenho é que para eu poder falar isso, eu precisava de ter um diagnóstico melhor, com metodologias, para eu poder dizer, olha, eu não quero sobrecarregar nenhum servidor, mas também não quero que nenhum fique obsoleto. (E3)

Dessa forma, enfatiza-se que a gestão de riscos é um processo efetivado por pessoas, implementada dentro de uma visão estratégica, projetado para identificar eventos potenciais e mensurar ameaças e oportunidades dentro de um quadro referencial de apetite ao risco, de modo a prover um nível razoável de segurança quanto à consecução dos objetivos organizacionais (OLIVEIRA JUNIOR, 2022)

Assim, certos elementos são necessários para que a gestão de riscos e seus benefícios se concretizem, como o envolvimento, treinamento e comprometimento dos colaboradores (SEDREZ; FERNANDES, 2011; ZAINUDIN; SAMAD; ALTOUNJY, 2019). Sem as

habilidades adequadas, a gestão de riscos continuará a ser uma preocupação periférica (HIIL E DISDALE, 2033).

5.2.5 Relação entre os aspectos

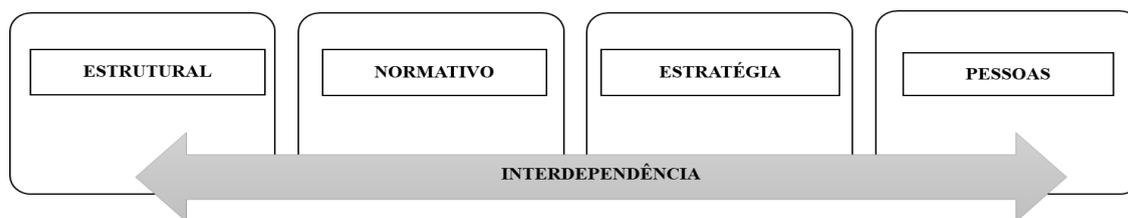
Assim, em suma, o aspecto estrutural estabelece a base organizacional; ou seja, é a partir dela que se organiza o sistema de gestão de riscos. O gerenciamento de riscos exige uma condução sistematizada; logo, o desenho estrutural da instituição afeta essa condução. Uma vez que interfere nas definições hierárquicas, definições de responsabilidades e fluxo de comunicação necessários.

O aspecto normativo determina as diretrizes, princípios, regras e os procedimentos do gerenciamento em si. Dessa forma, é a partir desse conjunto de orientações estabelecidos que as pessoas se orientarão na condução do processo de gestão de riscos. Assim sendo, a estrutura organizacional influencia o ambiente normativo, visto que é necessário estar alinhada a essa configuração institucional para ser capaz de garantir a consistência nas abordagens adotadas.

Por sua vez, o aspecto estratégia abarca os objetivos e a forma de alcançá-los pela instituição. Ou seja, é a base para o gerenciamento de riscos. É considerando essas determinações que a identificação e avaliação dos riscos serão determinados, bem como as medidas necessárias de mitigação estabelecidas.

Por fim, as pessoas necessitam do aspecto estrutural, normativo e estratégico para executar as ações necessárias. Além de ser imprescindível para todo esse desenvolvimento as habilidades e competências que elas podem agregar. Christopher e Sarens (2015) destacam que a implementação de gestão de riscos por uma entidade pública não é um processo simples; ao contrário, é necessário levar em consideração os interesses sociais, de desempenho e pessoais dos principais atores envolvidos, que afetam a implementação holística do processo. Sendo assim, pessoas é um recurso indispensável para o aprimoramento da gestão de riscos institucionais.

Figura 7- Relação entre os aspectos



Fonte: Elaborado pela autora (2023).

A partir do exposto, pode-se compreender que a adoção da gestão de riscos não é um processo linear, e que nesse processo ocorre o entrelaçamento de variados aspectos, como os identificados na presente pesquisa, e para a construção de um gerenciamento de risco satisfatório o desenvolvimento equilibrado e uma interação eficiente entre eles se faz necessário. Dessa forma, é possível inferir que aspectos se combinam para influenciar na capacidade de desenvolvimento e eficiência da gestão de riscos.

Assim, gerenciamento de riscos é um processo contínuo que requer mudanças institucionais, procedimentais e culturais em toda a organização. É fundamental comprometer-se com o desenvolvimento de uma cultura de gestão de riscos como uma ferramenta estratégica para a estrutura de governança, incorporando a gestão de riscos às responsabilidades gerenciais. Para aprimorar o desempenho e garantir a conformidade das agências públicas brasileiras, é recomendável implantar um controle interno baseado em riscos e incluir essa competência nos programas de formação dos gestores (OCDE, 2011).

Dessa forma, a integração, equilíbrio e a compreensão de como os aspectos se relacionam entre si é um fator a ser considerado como capaz de auxiliar no alcance de uma gestão de riscos bem sucedida.

6 PLANO DE AÇÃO

Este capítulo tem como objetivo apresentar possíveis ações que possam auxiliar na adoção e desenvolvimento da gestão de riscos no IF Sudeste MG, a partir dos aspectos identificados na presente pesquisa.

Para sua elaboração optou-se pela utilização do método denominado 5W2H, que segundo Corrêa (2019) é uma ferramenta de gestão altamente eficiente, descomplicada e de simples aplicação. Ela desempenha um papel essencial ao guiar a elaboração de um plano de ação estruturado, com etapas práticas e delimitadas.

Tal método consiste em responder às seguintes perguntas: what (o que será feito?); who (por quem será feito?); where (onde será feito?); why (por que será feito?); when (quando será feito?); how (como será feito?); how much (quanto irá custar?). Apesar da ferramenta não apresentar o item “limitações”, optou-se por acrescentar, nos casos entendidos como necessários.

6.1 - Aspecto Estrutura

Segundo Gonçalves e Silva (2017), a estrutura de uma organização pode afetar a forma como o risco é comunicado e gerenciado e pode até aumentar ou minimizar o risco, dependendo da situação.

A atual intenção de estrutura da gestão de riscos no IF Sudeste MG é composta pelo Comitê de Governança, Riscos e Controles e a Assessoria de Gestão de Riscos e Controles. Sendo que a composição desta última foi definida da seguinte forma: Coordenador de Planejamento e Desenvolvimento Institucional; dois representantes das áreas finalísticas; dois representantes das áreas meio e um representante da área de governança.

Tendo em vista que a gestão de riscos é uma prática permanente e requer reavaliação e melhoria contínua, e considerando a complexidade e o tamanho da organização, a implementação de um setor com dedicação exclusiva e focada nessa atividade pode ser uma abordagem mais adequada. Assim, uma das ações propostas é a implementação de uma unidade dedicada exclusivamente à coordenação da prática.

Quadro 6- Ação 01 - Estrutura

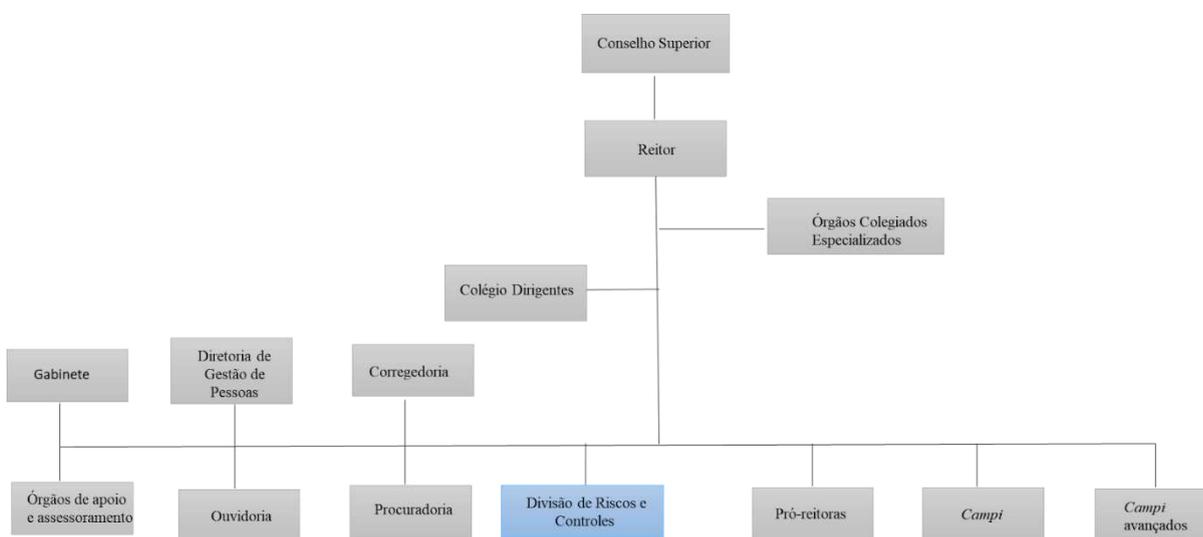
What (O que ?)	Alteração da estrutura de gestão de riscos com a criação de uma unidade com dedicação exclusiva. (Divisão de Riscos e Controles)
-----------------------	--

Who (Quem?)	Comitê de Governança. Riscos e Controles
Where (Onde?)	IF Sudeste MG
When (Quando?)	Imediato
Why (Por que?)	Ao considerarmos a complexidade e tamanho da organização, além do fato de que a gestão de riscos é uma prática permanente com necessidade de reavaliação e aprimoramento contínuo, ter um setor com pessoa(s) dedicada exclusivamente à supervisão e coordenação da prática e com foco exclusivo nessa atividade pode ser uma abordagem mais adequada.
How (Como?)	A partir de discussões com os integrantes do CGRC.
How much (Quanto ?)	-
Limitações	Quantitativo de pessoal. Pessoa com conhecimentos necessários.

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Nesse sentido, sugere-se a seguinte alocação dentro da estrutura institucional.

Figura 8- Sugestão posicionamento da unidade específica de riscos



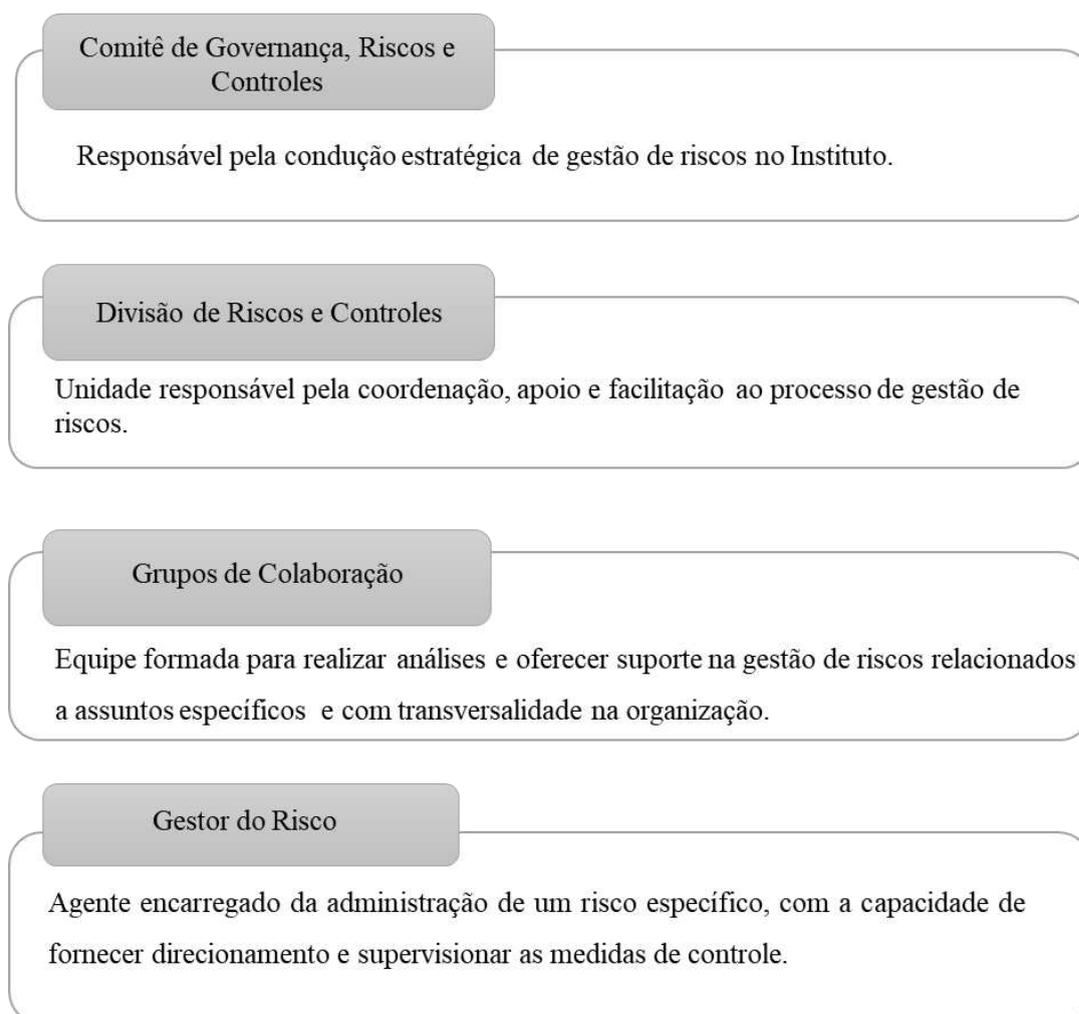
Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Dessa forma, com uma unidade específica, algumas possíveis vantagens podem ser apontadas como: foco exclusivo, direcionamento de ações de capacitação, inicialmente para a(s) pessoa(s) da unidade, as quais irão atuar como multiplicadores desses conhecimentos na organização; possibilidade de adoção e coordenação da prática de forma mais eficaz; um ponto de expertise contínua, uma vez que o setor estará sempre se atualizando com as

melhores práticas. Assim sendo, a unidade atuará, de forma geral, na coordenação do sistema de gerenciamento de riscos, bem como na aplicação da metodologia a ser adotada.

Além disso, tendo em vista a estruturação multicampi, e a necessidade capilaridade da gestão de risco no IF Sudeste MG, sugere-se que a partir da coordenação da Divisão de Riscos e Controles, grupos de colaboração com representantes dos campi sejam estabelecidos, quando necessário, para estudo e apoio referente ao gerenciamento de riscos em temas específicos, considerando os objetivos estratégicos, em um primeiro momento. E que avance, no decorrer do tempo, aos processos organizacionais. E então, que a partir disso, ocorra o direcionamento ao gestor de riscos, que é o agente responsável pelo gerenciamento de determinado risco com autoridade para orientar e acompanhar ações de tratamento necessárias a partir dos planos estabelecidos.

Figura 9 - Agentes da estrutura de gestão de riscos



Fonte: Elaborado pela autora (2023).

6.2 - Aspecto Normativo

Os normativos possuem um papel fundamental na construção do contexto público desejável, pois visam estabelecer preceitos e diretrizes para o funcionamento das entidades públicas, ou seja, auxiliam na organização, funcionamento e gerenciamento apropriado da organização.

Dessa forma, a criação de um manual de gerenciamento de riscos fornece a definição clara do processo de identificar, avaliar, mitigar e monitorar os riscos em toda a organização. Sua existência é importante para garantir uma abordagem de risco consistente, alinhada aos objetivos da organização e em conformidade com as diretrizes e regulamentações estabelecidas. Além de facilitar a comunicação e possibilitar uma otimização operacional, permitindo que os agentes integrantes da estrutura de riscos da organização atuem de maneira mais informada e coordenada.

Assim, sugere-se que o conteúdo do material contenha: os objetivos e princípios da gestão de riscos no IF Sudeste MG; os objetos da gestão de riscos; o processo de gerenciamento de riscos, propriamente dito; bem como as ferramentas e prática que serão utilizadas; e a integração da gestão de riscos com planejamento estratégico.

Quadro 7- Ação 02 - Normativo

What (O que ?)	Elaboração do Manual Orientativo da Gestão de Riscos
Who (Quem?)	Unidade Específica de GR e CGRC
Where (Onde?)	IF Sudeste MG
When (Quando?)	Após efetiva estruturação da unidade específica de gestão de riscos.
Why (Por que?)	Os manuais de gestão de riscos são ferramentas importantes para as instituições, uma vez que é por meio desse documento que se estabelece de forma clara e abrangente de como uma organização identifica, avalia, monitora e gerencia os riscos que podem afetar suas operações e objetivos. Além disso, auxilia na padronização, compreensão e transparência do processo e disseminação do conhecimento.
How (Como?)	A partir de estudo e avaliação das metodologias já reconhecidas e consolidadas, como ISO 31000, Coso; bem como levantamento de manuais de outras organizações. E a partir disso, adequá-las à realidade institucional.
How much (Quanto?)	-

Limitações	Pessoas com conhecimentos necessários.
-------------------	--

Assim, após essa definição é importante, além da publicação, ocorrer ações de apresentação e disseminação da metodologia, de forma a facilitar a compreensão e aplicação prática de forma mais eficaz, estimulando o primeiro contato dos servidores com a forma que a gestão de riscos se dará na organização. Além de ser uma ação capaz de estimular a colaboração e atuar na sensibilização do tema.

Quadro 8- Ação 03 - Normativo

What (O que ?)	Oficinas para disseminação da metodologia definida.
Who (Quem?)	Unidade Específica de GR
Where (Onde?)	IF Sudeste MG
When (Quando?)	Após elaboração do Manual Orientativo de Gestão de Riscos
Why (Por que?)	Além da construção do documento, o seu conhecimento e assimilação por parte dos envolvidos é de grande importância.
How (Como?)	Através do uso de plataformas online ou encontros presenciais. Definir grupos de pessoas a partir de temas específicos, para otimizar a execução.
How much (Quanto ?)	Custos da viagem e diárias dos servidores, se ocorrer de forma presencial.
Limitações	-

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

6.3 - Aspecto Estratégia

Para que se tenha um programa de gestão de risco exitoso, é primordial antes de qualquer determinação que se tenha estabelecido de forma clara o que se está buscando, ou seja, o que é esperado alcançar (HILL E DINSDALE, 2003), e além disso, que a atuação institucional seja norteada consistentemente por essas definições.

Estabelecer quais objetivos estratégicos e quais processos organizacionais terão seus riscos, inicialmente, gerenciados auxilia no direcionamento das ações iniciais, ou seja, que os esforços estejam direcionados para aqueles pontos que possuem maior possibilidade de

impacto na organização, possibilitando assim um foco mais estratégico na condução da implementação da prática.

Quadro 9- Ação 04 - Estratégia

What (O que ?)	Elaboração de metodologia de priorização de quais objetivos estratégicos e quais processos organizacionais terão, inicialmente, seus riscos gerenciados.
Who (Quem?)	Unidade Específica de GR e CGRC
Where (Onde?)	IF Sudeste MG
When (Quando?)	Após efetiva estruturação da unidade específica de gestão de riscos e elaboração da metodologia a ser aplicada.
Why (Por que?)	Em decorrência da complexidade organizacional, priorizar os objetivos e processos auxiliará no direcionamento eficaz dos esforços e atenção da instituição.
How (Como?)	A partir de benchmarking com outras organizações e /ou levantamento de metodologias existentes que possam ser válidas, como por exemplo, Matriz GUT.
How much (Quanto ?)	-
Limitações	Pessoas com conhecimentos necessários.

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Considerando que um dos pontos que surgiu na pesquisa diz respeito à baixa internalização e disseminação dos objetivos estratégicos, sugere-se que ocorram ações de divulgação e disseminação do planejamento estratégico de forma ativa por parte da organização a partir de sessões de encontro em todos os campi, focando na compreensão dos objetivos estratégicos, sua importância e como eles se alinham às operações diárias. E que, além disso, no decorrer da vigência do plano, sejam também expostos para apresentação e discussão o processo de atingimento desses objetivos, ou seja, o nível que a organização está com relação ao alcance do que foi proposto

Quadro 10- Ação 05 - Estratégia

What (O que ?)	Ações de divulgação do Planejamento Estratégico do IF Sudeste MG.
Who (Quem?)	Unidade Específica de GR e Coordenação de Planejamento e Desenvolvimento Institucional.

Where (Onde?)	IF Sudeste MG
When (Quando?)	Imediatamente, após ocupação do cargo de Coordenação de Planejamento e Desenvolvimento Institucional.
Why (Por que?)	Ação de divulgação e sensibilização de informações relacionadas ao planejamento estratégico da instituição de forma mais ativa pode favorecer o alinhamento dos servidores e gestores, bem como fomentar uma cultura de participação e envolvimento por parte de todos.
How (Como?)	Através do uso de ferramentas online de reuniões ou encontros presenciais nas unidades.
How much (Quanto ?)	Custos da viagem e diárias dos servidores, se ocorrer de forma presencial.
Limitações	Cargo responsável se apresenta vago.

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

6.4 - Aspecto Pessoas

Independentemente de sua abrangência e natureza, as políticas públicas, os programas governamentais ou as estratégias nacionais de modernização, têm como uma de suas variáveis básicas a atuação do servidor público. Suas motivações, percepções e adesão a determinadas práticas e objetivos são componentes decisivos para entender como as políticas são adotadas e implementadas (OLIVEIRA JÚNIOR, 2022). Nesse sentido, ações de envolvimento e capacitação das pessoas são de grande importância para o progresso de novas práticas gerenciais.

A rotação periódica dos gestores públicos, através de eleições ou outras formas de transição, é uma característica essencial no âmbito público. No entanto, esse processo também introduz um desafio de continuidade e conhecimento. Muitos gestores iniciam seus mandatos com uma compreensão limitada das complexas estruturas de governança, riscos e os controles organizacionais. Nesse sentido, uma das ações propostas é a adoção de um curso de preparação direcionado aos gestores, focado em governança, riscos e controles. Tal curso forneceria aos gestores recém-eleitos, bem como aos que estão assumindo funções de liderança no meio do mandato, uma base inicial de conhecimento.

Quadro 11- Ação 06 - Pessoas

What (O que ?)	Curso de preparação para gestores públicos
Who (Quem?)	Gestão de Pessoas
Where (Onde?)	IF Sudeste MG
When (Quando?)	Próximo a cada ciclo de troca de gestão; e/ou quando ocorrer troca em posições estratégicas fora desse período.
Why (Por que?)	Viabiliza a elaboração precisa dos requisitos essenciais para o exercício de atividades de direção e assessoramento, como por exemplo conhecimento sobre: planejamento estratégico, governança, riscos e controles.
How (Como?)	A partir de um diagnóstico geral das competências e conhecimentos básicos necessários para atuação como gestores. Inicialmente, pode ser realizado considerando as posições mais estratégicas da organização, como Pró - Reitorias e Direção Geral.
How much (Quanto ?)	Custos da viagem e diárias dos servidores, se ocorrer de forma presencial.
Limitações	Pessoa com os conhecimentos necessários.

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Além disso, complementando ações direcionadas ao aspecto pessoas, sugere-se a inserção de uma trilha de conhecimento no site institucional referente ao assunto gestão de riscos. Essa disponibilização pode ser apresentar como uma estratégia válida no sentido que fornece fácil acesso, a partir do compilado de informações, e autonomia de estudos por parte dos servidores. No quadro 13 é colocado uma sugestão de informações a serem consideradas.

Quadro 12 - Ação 07 - Pessoas

What (O que ?)	Trilha de Conhecimento
Who (Quem?)	Unidade específica Gestão de Riscos e Diretoria de Gestão de Pessoas
Where (Onde?)	Site Institucional
When (Quando?)	Após efetiva estruturação da unidade específica de gestão de riscos.

Why (Por que?)	Facilita a divulgação e o acesso à conteúdo para desenvolvimento de conhecimentos relacionados à prática.
How (Como?)	Disponibilização no site institucional e divulgação geral aos servidores.
How much (Quanto ?)	-
Limitações	-

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Quadro 13- Sugestão de Trilha de Conhecimento

Componente	Material	Objetivo	Conteúdo	Acesso
Introdução à Governança	Cap. Governança Pública (Livro - Gestão e Governança Pública - Aspectos Essenciais)	Entender o conceito e aspectos básicos de Governança Pública.	Conceito de Governança Pública; A Governança Pública como modelo de gestão.	https://repositorio.utfpr.edu.br/jspui/handle/1/2050
Introdução à Gestão de Riscos	Referencial Básico da Gestão de Riscos	Compreender o contexto geral da gestão de riscos.	Orientações Técnicas sobre a Gestão de Riscos.	https://portal.tcu.gov.br/referencial-basico-de-gestao-de-riscos.htm
	Capítulo: Gestão de Riscos (Livro- Governança, Gestão de Riscos e Integridade)	Compreender o contexto geral da gestão de riscos	-Gestão de Riscos - Gestão de Riscos e Governança - Por que implementar GR na administração pública - Processo de GR	https://repositorio.ensp.gov.br/handle/1/4281
	Vídeo: Etapas da Gestão de Riscos	Compreender, de forma simplificada, as etapas do gerenciamento de riscos	Aplicação das etapas de gestão de riscos	https://www.youtube.com/watch?v=ra4z3abv4ZY&ab_channel=Minist%C3%A9rio daIntegrac%C3%A7%C3%A3oDesenvol

				vimentoRegional
Aprofundamento à Gestão de Riscos	Norma ABNT ISO 31000: 2018	Compreender metodologia da gestão de riscos	Diretrizes para o gerenciamento de riscos.	https://iso31000.net/norma-iso-31000-de-gestao-de-riscos/
	Coso - Sumário Executivo (2013)	Compreender metodologia da gestão de riscos	Diretrizes para o gerenciamento de riscos.	https://auditoria.mpu.mp.br/pgmq/COSOIIICI_F_2013_Sumario_Executivo.pdf
	Coso - Sumário Executivo (2017)	Compreender metodologia da gestão de riscos	Diretrizes para o gerenciamento de riscos.	http://iiabrasil.org.br/korbilload/upl/editorHTML/uploadDireto/sumariocoerms-editorHTML-00000001-19022018164126.pdf
	Guia de Orientação para Gerenciamento de Riscos Corporativos	Compreender informações práticas que contribuam para o processo de gerenciamento de riscos.	Apresenta subsídios para a implementação da estrutura de gestão de riscos	https://repositorio.secont.es.gov.br/handle/123456789/128
	Gerenciamento de riscos corporativos - Evolução em Governança e Estratégia	Compreender informações práticas que contribuam para o processo de gerenciamento de riscos.	Apresenta subsídios para a implementação da estrutura de gestão de riscos	https://conhecimento.ibgc.org.br/Paginas/Publicacao.aspx?PubId=21794

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A gestão de riscos é importante mecanismo para fortalecer a governança no contexto público, fundamentalmente como uma forma de auxiliar nas respostas das demandas da sociedade de forma oportuna. Uma vez que ao identificar quais são os riscos associados aos objetivos e interesses de atuação da organização, torna-se possível que as ações sejam desenvolvidas de forma mais efetiva.

Nessa perspectiva, desde a publicação da IN 01/2016 a adoção da gestão de riscos se tornou obrigatória aos órgãos da administração pública federal. Porém, apesar disso, e em decorrência de ser um tema relativamente recente no âmbito público, é possível identificar instituições com dificuldades na incorporação da prática.

Assim, este estudo se propôs a analisar os aspectos relacionados ao processo de desenvolvimento da prática no contexto do IF Sudeste MG, uma vez que o nível de maturidade se apresenta como incipiente, afetando o fortalecimento da governança institucional. A gestão de riscos apresenta desafios únicos impostos pelo ambiente institucional em que é implementada e requer uma compreensão desse contexto.

Os resultados do trabalho permitiram elencar quatro aspectos gerais que interferem na implementação da gestão de riscos no IF Sudeste MG, sendo eles: estrutural, normativo, estratégia e pessoas.

Assim, o aspecto estrutural abarcou duas perspectivas: a primeira, referindo-se a maneira como o Instituto é organizado, ou seja, sua configuração multicampi e em decorrência da complexidade de gestão que essa característica acarreta, conseqüentemente interfere na adoção da prática. E a segunda com relação a estrutura da gestão de risco em si, sendo identificado limitações na atuação do CGRC e ausência de instância efetivamente implementada para coordenação do mecanismo.

Sobre o aspecto normativo, foram identificadas dificuldades de constituição das políticas de gestão de riscos, tendo sido necessário logo após a primeira publicação já ter sido submetida à uma revisão. Bem como o fato de não se ter ainda metodologia e orientações práticas de como se dará a gestão de riscos no órgão.

Já com relação à estratégia, constatou-se uma desarticulação estratégica na instituição, ou seja, ocorre pouco direcionamento das ações a partir dos objetivos definidos no plano estratégico, o que pode impactar na integração da gestão de riscos. Além de falta dessa perspectiva na própria adoção da prática. As estratégias de gestão de riscos são importantes

para estruturar a administração pública, principalmente como forma de responder tempestivamente às necessidades dos cidadãos

Por fim, aponta-se que o aspecto pessoas é um importante ponto a ser observado, uma vez que é uma das forças propulsoras na adoção e internalização da gestão de riscos. Dessa forma, ações para envolvimento, capacitação dos servidores se faz necessário e fundamental para excelência da prática.

A partir do exposto, pode-se compreender que a adoção da gestão de riscos não é um processo linear, e que nesse processo ocorre o entrelaçamento de variados aspectos, como os identificados na presente pesquisa, e para a construção de um gerenciamento de risco satisfatório o desenvolvimento equilibrado e uma interação eficiente entre eles se faz necessário. A forma como uma organização adota a gestão de risco poderá trazer resultados positivos ou apenas mais atividades sem valor agregado.

Além disso, foi possível verificar que o desempenho da prática de gestão de riscos no IF Sudeste MG depende do ajuste de tais aspectos, expondo assim uma realidade a qual a instituição precisa se adaptar. Ou seja, é necessária a inclusão de maneira mais contundente e sistemática do gerenciamento de riscos.

Uma das limitações do estudo aqui proposto diz respeito à possibilidade de os dados apresentarem viés a partir da interpretação de cada participante, podendo não apresentar as reais percepções sobre o fenômeno estudado. Além disso, o fato de o estudo ocorrer em uma organização específica, limita possíveis expansões de entendimento e dos resultados. Entretanto, ainda assim, espera-se que, a partir dos resultados obtidos, a gestão tenha insumos que possam ser utilizados no aprimoramento da prática de gestão de riscos na organização; e que também, esses dados possam ser repercutidos em organizações semelhantes.

Em decorrência do fato de ainda não ser ter na instituição um processo de gestão de riscos definido, ou seja, ausência de efetiva execução da prática, os aspectos que afetam especificamente esse contexto não foram constatados na pesquisa.

Assim, como sugestão de pesquisas futuras, pode-se avaliar quais os desafios identificados na efetiva materialização da prática. Além disso, após determinado período de sua execução, avaliar quais foram os reais benefícios da sua adoção, ou seja, a real eficácia na implementação desse instrumento, também é um diagnóstico fundamental a ser estudado. Uma vez que o modelo de gestão de riscos é um processo de longa duração, dinâmico e interativo e que deve ser continuamente aprimorado.

REFERÊNCIAS

AHMETI, Remzi; VLADI, Besarta. Risk management in public sector: A literature review. **European journal of multidisciplinary studies**, v. 2, n. 5, p. 190-196, 2017. Disponível em: https://revistia.com/files/articles/ejms_v2_i5_17/Remzi.pdf. Acesso em: 29 out. 2022.

ARAÚJO, Artur Alves de. **Gestão de Risco no Setor Público: Percepção do Gerenciamento de Riscos nas Universidades Federais**. 2019. Dissertação (Mestrado Programa de Pós-Graduação em Controladoria) - Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE), Pernambuco, 2019. Disponível em: http://ww2.ppgc.ufrpe.br/sites/ww3.ppgc.ufrpe.br/files/documentos/gestao_de_riscos_no_setor_publico_versao_ppgc.pdf. Acesso em: 19 abr. 2022.

ARAÚJO, Jaqueline Gomes Rodrigues; CALLADO, Aldo Leonardo Cunha. Concepção e Implementação de Práticas de Gestão de Riscos: Uma Análise em uma Instituição Federal de Ensino Superior Brasileira. **Contabilidade Gestão e Governança**, v. 25, n. esp, p. 308-330, 2022.

ARAÚJO, Artur; GOMES, Anailson Marcio. Gestão de riscos no setor público: desafios na adoção pelas universidades federais brasileiras. **Revista Contabilidade & Finanças**, v. 32, p. 241-254, 2021. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rcf/a/p4qC7Jw5B5DV6yjt55L6OmG/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 12 abr. 2022.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **ABNT NBR ISO 31000:2009** Gestão de riscos – princípios e diretrizes, 2009. Disponível em: <https://gestravp.files.wordpress.com/2013/06/iso31000-gestc3a3o-de-riscos.pdf>. Acesso em: 09 set. 2022.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **ABNT NBR ISO 31000:2018**. Gestão de riscos: Diretrizes, 2018.

AVEN, Terje. Risk assessment and risk management: Review of recent advances on their foundation. **European Journal of Operational Research**, v. 253, n. 1, p. 1-13, 2016. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0377221715011479>. Acesso em: 12 set. 2022.

ÁVILA, Marta Dulcélia Gurgel. Gestão de riscos no setor público. **Revista Controle: doutrinas e artigos**, v. 12, n. 2, p. 179-198, 2014. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/327949052_Gestao_de_Riscos_no_Setor_Publico. Acesso em: 31 mar. 2022.

BARRETT, Pat. New development: Risk management—how to regain trust and confidence in government. **Public Money & Management**, v. 34, n. 6, p. 459-464, 2014. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/09540962.2014.962376>. Acesso em: 09 out. 2022.

BEDICKS, Heloisa Belotti. **Governança corporativa e dispersão de capital: múltiplos casos no Brasil**. Saint-Paul, 2009.

BERNSTEIN, Peter L. **Desafio aos deuses: a fascinante história do risco**. Gulf Professional Publishing, 1997

BRAGA, Marcus Vinicius de Azevedo. Risco bottom up: uma reflexão sobre o desafio da implementação da gestão de riscos no setor público brasileiro. **Revista da CGU**, v. 9, n. 15, 2017. Disponível em: https://revista.cgu.gov.br/Revista_da_CGU/article/view/103. Acesso em: 31 mar. 2022.

BIANCHI, Márcia; NASCIMENTO, Auster Moreira. A controladoria como um mecanismo interno de governança corporativa e de redução dos conflitos de interesse entre principal e agente. In: **Anais do Congresso Brasileiro de Custos-ABC**. 2005. Disponível em: <https://anaiscbc.abcustos.org.br/anais/article/view/2052/2052>. Acesso em: 16 jul. 2022.

BOTINHA, Reiner Alves et al. Gestão de riscos: levantamento da produção científica em eventos nacionais de contabilidade e administração entre 2008 e 2010. In: **Anais do Congresso Brasileiro de Custos-ABC**. 2011. Disponível em: <https://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/view/548>. Acesso em: 13 jul. 2022.

BRASIL. Lei nº. 11.892, de 29 de dezembro de 2008. Institui a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, cria os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/lei/11892.htm. Acesso em 14 out. 2022.

BRASIL. Decreto no 9.203, de 22 de novembro de 2017. Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/decreto/d9203.htm. Acesso em: 30 mar. 2022.

BRASIL. Instrução normativa conjunta MP/CGU nº 01, de 10 de maio de 2016. Dispõe sobre controles internos, gestão de riscos e governança no âmbito do Poder Executivo federal. **Controladoria-Geral da União**, Brasília, DF. Disponível: <https://repositorio.cgu.gov.br/handle/1/33947>. Acesso em: 30 mar. 2022.

BRASIL. Ministério da Educação. Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica. **Saiba o que é e quais são as instituições que formam a Rede Federal de educação profissional e tecnológica do país**. Brasília: Ministério da Educação, 2022: . Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/rede-federal-inicial/>>. Acesso em: 14 out. 2022.

BROMILEY, Philip et al. Enterprise risk management: Review, critique, and research directions. **Long range planning**, v. 48, n. 4, p. 265-276, 2015. Disponível em: <https://escholarship.org/uc/item/37872078>. Acesso em: 01 ago. 2022.

CARVALHO, Antônio Gledson De. Governança corporativa no Brasil em perspectiva. **Revista de Administração-RAUSP**, v. 37, n. 3, p. 19-32, 2002. Disponível em: <https://repositorio.usp.br/item/001270205>. Acesso em: 25 jul. 2022.

CELLARD, André. A análise documental. In: POUPART, Jean. *et al.* **A pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos**. 3ª Ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2012 (Coleção Sociologia).

COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION. **COSO gerenciamento de riscos corporativos - Estrutura integrada: Sumário executivo**, 2007. Disponível em: <https://auditoria.mpu.mp.br/pgmq/COSOIIERMExecutiveSummaryPortuguese.pdf>. Acesso em: 31 jul. 2022.

COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION - **Controle Interno: Estrutura Integrada: Sumário Executivo e Estrutura**. Tradução: PriceWaterhouseCoopers e Instituto dos Auditores Internos do Brasil, São Paulo, 2013. Disponível em: https://auditoria.mpu.mp.br/pgmq/COSOIIICIF_2013_Sumario_Executivo.pdf. Acesso em: 16 ago. 2022.

COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION. **Enterprise risk management: integrating with strategy and performance**. COSO, 2017. Disponível em: <https://www.coso.org/Shared%20Documents/2017-COSO-ERM-Integrating-with-Strategy-and-Performance-Executive-Summary.pdf>. Acesso em: 09 ago. 2022.

COMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMISSION - COSO. Welcome to COSO and About us. 2022 Disponível em: <https://www.coso.org/SitePages/About-Us.aspx>. Acesso em: 05 mai. 2022.

CHRISTOPHER, Joe; SARENS, Gerrit. Risk management: its adoption in Australian public universities within an environment of change management—A management perspective. **Australian Accounting Review**, v. 25, n. 1, p. 2-12, 2015. Disponível em: https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/auar.12057?casa_token=vJ0dWcLQv1IAAA:AA:YqciH_037mwPJjUo0Y7BsWKkT5Us8h11sNVaxB7IMYC5q1DdWH06A4zXFSGx7C_7YFbfEY8nOt1dNQ. Acesso em: 14 out. 2022.

DENIS, Diane K. Twenty-five years of corporate governance research... and counting. **Review of financial economics**, v. 10, n. 3, p. 191-212, 2001. Disponível em: [https://onlinelibrary-wiley.ez367.periodicos.capes.gov.br/doi/epdf/10.1016/S1058-3300\(01\)00037-4](https://onlinelibrary-wiley.ez367.periodicos.capes.gov.br/doi/epdf/10.1016/S1058-3300(01)00037-4). Acesso em: 16 jul. 2022.

DIAS, Taisa; CARIO, Silvio Antonio Ferraz. Governança Pública: ensaiando uma concepção. **Contabilidade, Gestão e Governança**, v. 17, n. 3, 2014. Disponível em: <https://seer.ufs.br/index.php/rcg/article/view/14126>. Acesso em: 05 abr. 2022.

DICKINSON, Gerry. Enterprise risk management: Its origins and conceptual foundation. **The Geneva Papers on Risk and Insurance. Issues and Practice**, v. 26, n. 3, p. 360-366, 2001. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/41952578>. Acesso em: 27 jun. 2022.

DOMOKOS, László et al. Risk analysis and risk management in the public sector and in public auditing. **Public Finance Quarterly (0031-496X)**, v. 60, n. 1, 2015. Disponível em: <https://ideas.repec.org/a/pfq/jourml/v60y2015i1p7-28.html> . Acesso em: 17 dez. 2022.

FARIAS, Rômulo Paiva; DE LUCA, Márcia Martins Mendes; MACHADO, Marcus Vinicius Veras. A metodologia COSO como ferramenta de gerenciamento dos controles internos. **Contabilidade Gestão e Governança**, v. 12, n. 3, 2009. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/8427/a-metodologia-coso-como-ferramenta-de-gerenciam--->. Acesso em: 15 jul. 2022.

FERNANDES, Francisco. O apelo divisional da estruturação híbrida e multicampi dos Institutos Federais. **Holos**, 2016. Disponível em: <https://memoria.ifrn.edu.br/handle/1044/1162>. Acesso em: 15 jul. 2023.

FLICK, Uwe. **Desenho da pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Artmed, 2009.

FRASER, John; SIMKINS, Betty. **Enterprise risk management: today's leading research and best practices for tomorrow's executives**. Hoboken: Wiley, 2010.

FURLAN, Loana de Moura; PACHECO, Anderson Sasaki Vasques. **Gestão de Risco: Estudo de Caso sobre os desafios na Implantação e Implementação**. XLIV Encontro da ANPAD-EnANPAD 2020. 2020. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/63926/gestao-de-risco--estudo-de-caso-sobre-os-desafios-na-implantacao-e-implementacao>. Acesso em: 12 mai. 2022.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2008.

GASKELL, George. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. 7ª edição. Rio de Janeiro: Editora Vozes, 2008.

GIBBS, Graham. **Análise de dados qualitativos**. Porto Alegre: Artmed, 2009.

GUEDES, Danilo Rodrigues; SILVA JÚNIOR, Agnello Rufino da. Governança Pública no Brasil: Estado da Arte dos Estudos Publicados de 2009 a 2019. **Revista Controladoria e Gestão**, v. 2, n. 1, p. 370-387, 2021.

HATVANI, Erzsébet Németh–Csaba. Risk analysis and risk management in the public sector and in public auditing. **Public Finance Quarterly**, v. 1, n. 7, p. 7-28, 2015.

HILL, Stephen; DINSDALE, Geoff. **Uma base para o desenvolvimento de estratégias de aprendizagem para a gestão de riscos no serviço público**. Tradução: Luís Marcos B. L. de Vasconcelos. Brasília: ENAP, 2003. 80 p. (Cadernos ENAP, 23). Título original: A foundation for developing risk Management learning strategies in the Public Service.

HUBBARD, D. W. **The Failure of Risk Management: Why It's Broken and How to Fix It**. New Jersey (EUA): John Wiley & Sons, Inc., 2009.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Guia de Orientação para Gerenciamento de Riscos Corporativos**. São Paulo, IBGC, 2007 (Série de Cadernos de Governança Corporativa, 3). Disponível em: <https://repositorio.secont.es.gov.br/handle/123456789/128>. Acesso em 17 jun. 2022.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA **Código das melhores práticas de governança corporativa**. São Paulo: IBGC, 2015. Disponível em: <https://conhecimento.ibgc.org.br/Lists/Publicacoes/Attachments/21138/Publicacao-IBGCCodigo-CodigodasMelhoresPraticasdeGC-5aEdicao.pdf>. Acesso em: 19 jun. 2022.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Gerenciamento de Riscos Corporativos: evolução em governança e estratégia**. São Paulo, 2017. (Série Cadernos de Governança Corporativa, n. 19). Disponível em:

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO SUDESTE DE MINAS GERAIS. **Política de Gestão de Riscos, Controles Internos e Governança do Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia do Sudeste de Minas Gerais**. Aprovada: Resolução CONSU n.º 17/2021, de 08 de abril de 2021a. Disponível em: <https://www.ifsudestemg.edu.br/documentos-institucionais/unidades/reitoria/comissoes-e-comites/cgrc/politica-grc.pdf>. Acesso em 12 abr. 2022.

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO SUDESTE DE MINAS GERAIS. **Plano de Desenvolvimento Institucional, 2021b** Aprovado: Resolução CONSU n.º 01/ 2021, de 27 de janeiro de 2021. Disponível em: <https://www.ifsudestemg.edu.br/documentos-institucionais/pdi/pdi-2021-2025/resolucao-consu-27-01-2021-pdi-2021-2025.pdf>. Acesso em 14 out. 2022.

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO SUDESTE DE MINAS GERAIS. **Relatório de Gestão de 2021c**. Disponível em: <https://www.ifsudestemg.edu.br/documentos-institucionais/relatorios-de-gestao/relatorio-de-gestao-2021/relatorio-de-gestao-2021.pdf>. Acesso em 15 out. 2022.

INTERNATIONAL FEDERATION OF ACCOUNTANTS; CHARTERED INSTITUTE OF PUBLIC FINANCE AND ACCOUNTANCY. **International framework: Good governance in the public sector**. International Federation of Accountants, 2014. Disponível em: <https://www.ifac.org/system/files/publications/files/International-Framework-Good-Governance-in-the-Public-Sector-IFAC-CIPFA.pdf>. Acesso em: 26 jul. 2022.

<https://conhecimento.ibgc.org.br/Lists/Publicacoes/Attachments/21794/Riscos%20cad19.pdf>. Acesso em: 25 jul. 2022.

INTERNATIONAL ORGANIZATION OF SUPREME AUDIT INSTITUTIONS. INTOSAI. **Diretrizes para Normas de Controle Interno do Setor Público**. Tradução: Cristina Maria Cunha Guerreiro, Delanise Costa e Soraia de Oliveira Ruther. Salvador: Tribunal de Contas do Estado da Bahia, 2007 Disponível em: https://www.tce.ba.gov.br/images/intosai_diretrizes_p_controle_interno.pdf. Acesso em: 26 jul. 2022.

JEAN-JULES, Joachim; VICENTE, Ricardo. Rethinking the implementation of enterprise risk management (ERM) as a socio-technical challenge. **Journal of Risk Research**, v. 24, n. 2, p. 247-266, 2021. Disponível em:

<https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/13669877.2020.1750462>. Acesso em 12 out. 2022.

JENKINS, Luiz Eduardo Croesy; PACHEDO, Vicente; DOS SANTOS, Edicreia Andrade. Implantação da Governança Pública em uma Instituição de Ensino Federal. Quais as contribuições da Auditoria Interna?. **Revista Gestão e Conhecimento**, v. 16, n. 1, p. 261-284, 2022. Disponível em: <https://revistagc.com.br/ojs/index.php/rgc/article/view/181>. Acesso em: 23 jul. 2022.

NAVES, Celia Regina; JEUNON, Ester Eliane. Avaliação de Riscos Organizacionais: Proposição de Ferramenta de Gestão em uma Instituição de Educação Superior na Área da Saúde. In: Encontro dos Programas de Pós-Graduação Profissionais em Administração, **EMPRAD**, 8., 2022. Disponível em: <https://sistema.emprad.org.br/8/anais/arquivos/51.pdf>. Acesso em: 22 jan.2023.

KLEIN JUNIOR, Vitor Hugo. Gestão de riscos no setor público brasileiro: uma nova lógica de accountability?. **Revista de Contabilidade e Organizações**, v. 14, p. e163964-e163964, 2020. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/rco/article/view/163964>. Acesso em: Acesso em 01 abr. 2022.

LALONDE, Carole; BOIRAL, Olivier. Managing risks through ISO 31000: A critical analysis. **Risk management**, v. 14, n. 4, p. 272-300, 2012. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1057/rm.2012.9>. Acesso em: 18 ago. 2022.

LAPSLEY, Irvine. New public management: The cruellest invention of the human spirit? 1. **Abacus**, v. 45, n. 1, p. 1-21, 2009. Disponível em: https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1467-6281.2009.00275.x?casa_token=FHW7lsX9aoUAAAAA:-myd3Squ9j7HJUvcDvRWcaF7wtJ-HUCXhDRTPwgFfFbOeXNM1PYah_tP5_SLLLm_KSl0JfnPp_KBuvRR-. Acesso em: 21 mai.2022.

MARQUES, Maria da Conceição da Costa. Aplicação dos princípios da governança corporativa ao sector público. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 11, p. 11-26, 2007. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rac/a/754Hw7N8FRHjz67kWhPNPmN/?lang=pt&format=html>. Acesso em: 22 abr. 2022.

MARTIN, Nilton Cano; SANTOS, Lílian Regina dos; DIAS FILHO, José Maria. Governança empresarial, riscos e controles internos: a emergência de um novo modelo de controladoria. **Revista Contabilidade & Finanças**, v. 15, p. 07-22, 2004. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rcf/a/WPhJLm8Z3zgZRJkghYmJ5Kj/?lang=pt&format=html&stop=previous>. Acesso em: 01 jul. 2022.

MATIAS-PEREIRA, José. **Governança no setor público**. São Paulo: Atlas, 2010. 266 p.

MATIAS-PEREIRA, José. A governança corporativa aplicada no setor público brasileiro. **Administração Pública e Gestão Social**, v. 2, n. 1, p. 109-134, 2010. Disponível em: <https://periodicos.ufv.br/apgs/article/view/4015/2246>. Acesso em: 19 abr. 2022.

MEZA, Maria Lucia Figueiredo Gomes; MORATTA, Nelson Granados; GROSCHUPF, Silmara Lucia Bindo. Governança Pública. In: OLIVEIRA, Antonio Gonçalves de; PISA, Beatriz Jackiu; AUGUSTINHO, Sônia Maria. (Org.). **Gestão e Governança Pública: aspectos essenciais**. Curitiba: Ed. UTFPR, 2016. p. 69 - 103.

MIRANDA, Rubens Augusto de; AMARAL, Hudson Fernandes. Governança corporativa e gestão socialmente responsável em empresas estatais. **Revista de Administração Pública**, v. 45, p. 1069-1094, 2011. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rap/a/3HtQWDXzCtHTzxVWr9Nw8rx/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 20 jun. 2022.

MIRANDA, Rodrigo Fontenelle de A. **Implementando a gestão de riscos no setor público**. Belo Horizonte: Fórum, 2017.

MISHRA, Birendra K. et al. A framework for enterprise risk identification and management: the resource-based view. **Managerial Auditing Journal**, 2019. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/MAJ-12-2017-1751/full/html>. Acesso em: 13 set. 2022.

MONTEZANO, Lana et al. Percepção de servidores públicos quanto à implantação da gestão de riscos em uma secretaria do governo federal do Brasil. **Revista Economia & Gestão**, v. 19, n. 54, p. 77-94, 2019. Disponível em: <http://periodicos.pucminas.br/index.php/economiaegestao/article/view/19310>. Acesso em: 01 abr. 2022.

NASSIFF, Elaina; DE SOUZA, Crisomar Lobo. Conflitos de agência e governança corporativa. **Caderno de Administração**, v. 7, n. 1, 2013. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/index.php/caadm/article/view/9496/19670>. Acesso em: 20 jun. 2022.

OLECHOWSKI, Alison et al. The professionalization of risk management: What role can the ISO 31000 risk management principles play?. **International Journal of Project Management**, v. 34, n. 8, p. 1568-1578, 2016. Disponível em: https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0263786316300631?casa_token=Ze1_3M6DpgQAAAAA:sQ1IbqbBcnazeMxZdo0ualJ5o-WmCq0kT1Fio1bwzYJWKEtZP198ZZu_p-WascamTCBCS_LBDmdM. Acesso em: 17 ago. 2022.

OLIVEIRA, Antonio Gonçalves de; PISA, Beatriz Jackiu. IGovP: índice de avaliação da governança pública-instrumento de planejamento do Estado e de controle social pelo cidadão. **Revista de Administração Pública**, v. 49, p. 1263-1290, 2015. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rap/a/KxTVtv4BGSZCLpYDP4b4wRR/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 01 abr. 2022.

OLIVEIRA JÚNIOR, Almir de. **Competência versus incerteza: atitudes pessoais e percepção sobre gestão de riscos no âmbito da administração pública federal**. Texto para Discussão. IPEA. Brasília : Rio de Janeiro, 2022. Disponível em: <http://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/11046>. Acesso em: 26 jul. 2022.

ORGANIZAÇÃO PARA COOPERAÇÃO ECONÔMICA E DESENVOLVIMENTO. (OCDE). **Avaliação da Oede sobre o sistema e integridade da administração pública federal brasileira**, 2011. Disponível em: <https://www.gov.br/cgu/pt-br/assuntos/articulacao-internacional-1/convencao-da-ocde/arquivo/s/avaliacaointegridadebrasileiraocde.pdf>. Acesso em: 30 jul. 2022.

PALUDO, André Carlos; PUTZ, Rosane Beatriz Zanetti Putz; FARAH JUNIOR, Moises Francisco, 2016. Governança Corporativa. In: OLIVEIRA, Antonio Gonçalves de; PISA, Beatriz Jackiu; AUGUSTINHO, Sônia Maria. (Org.). **Gestão e Governança Pública: aspectos essenciais**. Curitiba: Ed. UTFPR, 2016. p. 105 - 133.

PAULUS, Lauri; SCHMIDT, Douglas; SALLA, Neusa Maria Gonçalves. A GESTÃO DE RISCOS E A SUA IMPLEMENTAÇÃO NOS INSTITUTOS FEDERAIS DE EDUCAÇÃO DO SUL DO BRASIL. **Revista GESTO: Revista de Gestão Estratégica de Organizações**, v. 10, n. 2, p. 3-19, 2022. Disponível em: <https://san.uri.br/revistas/index.php/gesto/article/view/549>. Acesso em: 10 out. 2022.

PELEIAS, Ivam Ricardo et al. Percepções do corpo diretivo de uma multinacional oriental quanto à implementação dos requisitos da Lei Sarbanes-Oxley. **Contabilidade Vista & Revista**, v. 21, n. 1, p. 15-40, 2010. Disponível em: <https://revistas.face.ufmg.br/index.php/contabilidadevistaerevista/article/view/814>. Acesso em: 21 jul. 2022.

PELEIAS, Ivam Ricardo et al. Produção científica sobre controle interno e gestão de riscos no EnANPAD e Congresso USP: análise bibliométrica no período 2001-2011. **Revista Universo Contábil**, v. 9, n. 4, p. 29-49, 2013. Disponível em: <https://bu.furb.br/ojs/index.php/universocontabil/article/view/3323>. Acesso em: 13 abr. 2022.

PENHA, Jose Carlos; PARISI, Claudio. Um caminho para integrar a gestão de riscos à controladoria. In: **Anais do Congresso Brasileiro de Custos-ABC**. 2005. Disponível em: <https://anaiscbc.abcustos.org.br/anais/article/view/2108>. Acesso em: 29 jul. 2022.

PFARRIUS, William Daniel Silveira. **Os desafios para a implementação do novo paradigma de gestão fundamentado em governança e gestão de riscos: uma oportunidade para a efetivação de políticas públicas em EPT nos Institutos Federais de Educação**. 2022. Dissertação. (Mestrado em Educação Profissional e Tecnológica) - Instituto Federal do Rio Grande do Sul - Campus Porto Alegre. Porto Alegre, 2022. Disponível em: <https://dspace.ifrs.edu.br/handle/123456789/717>. Acesso em: 08 out. 2022.

PREWETT, Kyleen; TERRY, Andy. COSO's updated enterprise risk management framework—A quest for depth and clarity. **Journal of Corporate Accounting & Finance**, v. 29, n. 3, p. 16-23, 2018. Disponível em:

https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/jcaf.22346?casa_token=bdEiZoYb0tsAAAAA:ISVIIJB3Umnf5n_5Oqpk3-XImo2ZY4c4uh2VWLMA1_hOj79vfXnj3N52DrFhEy-5cD0t8n7QxDOnTBIK. Acesso em: 09 ago. 2022.

PRODANOV, Cleber Cristiano; DE FREITAS, Ernani Cesar. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico-2ª Edição**. Editora Feevale, 2013.

PURDY, Grant. ISO 31000: 2009—setting a new standard for risk management. **Risk Analysis: An International Journal**, v. 30, n. 6, p. 881-886, 2010. Disponível em: https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1539-6924.2010.01442.x?casa_token=yVrHcxkz72AAAAAA:ZtnhQvGgTmLL1XgV2OkUHqmNaxZedFOMHhebj-sRIJtqehyyASIVXhxCvXEtNcBRT_bZEenp_6cd3PPF. Acesso em: 16 ago. 2022.

QIAO, Yuhua. Public risk management: development and financing. **Journal of Public Budgeting, Accounting & Financial Management**, 2007. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JPBAFM-19-01-2007-B002/full/html>. Acesso em: 15 out. 2022.

RAMOS, Karoll Haussler Carneiro; MONTEZANO, Lana; DA COSTA JUNIOR, Rogério Leal. Panorama da produção científica nacional de gestão de riscos corporativos na administração pública de 2013 a 2018. **Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ**, v. 25, n. 1, p. 106-124, 2020. Disponível em: <https://www.e-publicacoes.uerj.br/index.php/rmccuerj/article/view/59269>. Acesso em: 01 abr. 2022.

RENN, Ortwin. Three decades of risk research: accomplishments and new challenges. **Journal of risk research**, v. 1, n. 1, p. 49-71, 1998. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/136698798377321>. Acesso em: 19 jul. 2022.

SEDREZ, Célia de Souza ; FERNANDES, Francisco Carlos. Gestão de riscos nas universidades e centros universitários do estado de Santa Catarina. **Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL**, p. 70-93, 2011. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/gual/article/view/1983-4535.2011v4nespp70>. Acesso em: 03 abr. 2022.

SERPA, Selma Maria Hayakawa Cunha. Compreendendo os conceitos de governança para controlar—nota técnica Seaud 2/2013. **Revista do Tribunal de Contas da União, Brasília, DF**, v. 45, n. 127, p. 34-47, 2013. Disponível em: <https://revista.tcu.gov.br/ojs/index.php/RTCU/search/authors/view?firstName=Selma%20Maria%20Hayakawa%20Cunha&middleName=&lastName=Serpa&affiliation=Tribunal%20de%20Contas%20da%20Uni%C3%A3o&country=>. Acesso em: 25 jul. 2022.

SILVA, Ricardo Humberto Rocha da. **A política de hedge e o tratamento do risco nas empresas não-financeiras**. 2007. Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2007. Disponível

em:<https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-23082007-120904/pt-br.php>.

Acesso em: 01 ago. 2022.

SOUSA, Rossana Guerra de; SOUTO, Saulo Diógenes Azevedo Santos; NICOLAU, Antonio Moreira. Em um mundo de incertezas: um survey sobre controle interno em uma perspectiva pública e privada. **Revista Contemporânea de Contabilidade**, v. 14, n. 31, p. 155-176, 2017. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/762/76250678009.pdf>. Acesso em: 30 set, 2022.

SOUZA, Flávio Sergio Rezende Nunes de et al. Incorporação de modelos internacionais de gerenciamento de riscos na normativa federal. **Revista de Administração Pública**, v. 54, p. 59-78, 2020. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rap/a/GKbq8BR9qQSDnPRRRrB9K4D/?lang=pt&format=html>.

Acesso em: 15 jul. 2022.

SOUZA, K.; BRASIL, F. **Como gerenciar riscos na Administração Pública: estudo prático em licitações**. Curitiba: Editora Negócios Públicos do Brasil, 2017

TEIXEIRA, Alex Fabiane; GOMES, Ricardo Corrêa. Governança pública: uma revisão conceitual. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 70, n. 4, p. 519 -550, 2019. Disponível em:<https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/5422/1/Governan%c3%a7a%20p%c3%bablica%20-%20uma%20revis%c3%a3o%20conceitual.pdf> . Acesso em: 22 jul. 2022.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. **Referencial básico de governança aplicável a órgãos e entidades da administração pública**. Brasília: TCU, Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão, 2014. Disponível: Disponível em:https://portal.tcu.gov.br/data/files/FA/B6/EA/85/1CD4671023455957E18818A8/Referencial_basico_governanca_2_edicao.PDF. Acesso em: 27 jul. 2022.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. **Referencial básico de governança aplicável a organizações públicas e outros entes jurisdicionados ao TCU**. 3. ed. Brasília, DF: Secretaria de Controle Externo da Administração do Estado – Secex Administração, 2020. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/governanca/governancapublica/organizacional/levantamento-de-governanca/levantamento-de-governanca.htm>. Acesso em: 27 jul. 2022.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. **Referencial básico de Gestão de Riscos**. Brasília, DF: Secretaria Geral de Controle Externo - Segecex, 2018. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/referencial-basico-de-gestao-de-riscos.htm>. Acesso em: 06 jul. 2022.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. Levantamento de Governança e Gestão Pública 2021. Relatório Individual de Autoavaliação. Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia do Sudeste de Minas Gerais. Disponível em: <https://www.tcu.gov.br/igg2021/iGG2021%20-%20261%20-%20IF%20Sudeste.pdf>.

Acesso em: 15 abr. 2022.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. **Roteiro de Auditoria de Gestão de Riscos**. Aprovado: Portaria Segecex nº 9, de 18 de maio de 2017. Brasília: TCU, 2017. Disponível

em:

https://portal.teu.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 em: 20 abr. 2022.

VALENTIM, Isabella Christina Dantas; DA SILVA, Luciana Oliveira; PASSOS, Jean Gama. Controle interno e gestão de risco: uma revisão baseada em estudos brasileiros. **Revista INTERFACE-UFRN/CCSA ISSN Eletrônico 2237-7506**, v. 13, n. 1, 2016. Disponível em: <https://ojs.ccsa.ufrn.br/index.php/interface/article/view/705>. Acesso em: 01 abr. 2022.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 15 ed. São Paulo: Atlas, 2014.

VIEIRA, James Batista; BARRETO, Rodrigo Tavares de Souza. **Governança, gestão de riscos e integridade**. Brasília: Enap, 2019. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/4281>. Acesso em: 05 abr. 2022.

WILDAVSKY, Aaron. Views: No Risk Is the Highest Risk of All: A leading political scientist postulates that an overcautious attitude toward new technological developments may paralyze scientific endeavor and end up leaving us less safe than we were before. **American scientist**, v. 67, n. 1, p. 32-37, 1979.. Disponível em: https://www.jstor.org/stable/27849058#metadata_info_tab_contents. Acesso em: 01 ago. 2022.

ZAJDSZNAJDER, Luciano. Gerência pública e pensamento estratégico em situações de alto risco. **Revista de Administração Pública**, v. 29, n. 1, p. 78 a 87-78 a 87, 1995. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/download/8291/7067>. Acesso em: 28 jun. 2022.

ZAINUDIN, Z., SAMAD, S. A., ALTOUNJY, R. The Determinants Factors of an Effective Risk-Aware Culture of Firms in Implementing and Maintaining Risk Management Program. **International Journal of Financial Research**, v.10, n. 5, p. 459- 465, 2019.

APÊNDICE A - ROTEIRO PRÉVIO PARA ENTREVISTA**ROTEIRO PARA ENTREVISTA**

Nome entrevistado:

Data da entrevista:

Contato Inicial:

- Agradecer pela disponibilidade em participar da entrevista;
- Apresentar, de forma breve, os objetivos da pesquisa;
- Explicar sobre os pontos colocados no TCLE e solicitar a assinatura.

Procedimentos Iniciais

- Preparar para iniciar a gravação e informar ao participante;

Questões Iniciais

1- Qual o seu cargo na Instituição?

- técnico administrativo
- docente

2 - Quanto tempo você está na Instituição?

- tempo no cargo
- tempo na função / cargo comissão

3 - Qual a sua área de formação?

4- Qual o seu nível de escolaridade?

(Graduação, Especialização, Mestrado, Doutorado)

Questões para Entrevista

1- Nos últimos anos, tem ocorrido o movimento de inserção da prática de gestão de riscos na administração pública federal. O que você entende por gestão de riscos?

(Verificar o entendimento do entrevistado quanto ao conceito de gestão de riscos.)

2 - Na sua opinião, qual o maior incentivo considerado pela Instituição para se implementar a Gestão de Riscos? (Se deve adotar a Gestão de Riscos por quê?)

(Verificar qual a percepção do entrevistado quanto a motivação da instituição para adoção da gestão de risco - motivação externa (imposição legal, por exemplo), e/ou por entender da importância e dos benefícios da prática.)

3- Na sua opinião, a estrutura institucional impacta o desenvolvimento da gestão de riscos? Se sim, de que forma? Que medida você acredita ser capaz de amenizar esse impacto?

(Verificar se o entrevistado percebe se estrutura institucional impacta o desenvolvimento da gestão de risco na organização.)

4- As principais estruturas fomentadoras da gestão de risco hoje na Instituição são o Comitê de Governança, Gestão de Riscos e Controles Internos e a Assessoria de Gestão de Riscos e Controles. Você acredita que essa configuração é suficiente para o desenvolvimento da gestão de risco no Instituto? Se sim, por quê? Se não, o que é necessário ser desenvolvido?

(Verificar a percepção do entrevistado quanto à necessidade de desenvolvimentos de outros órgãos/instâncias no processo de desenvolvimento da gestão de riscos.)

5- Uma das atribuições do Comitê é a promoção da prática de gestão de riscos. Como você avalia essa atuação? Na sua opinião, a alta administração da Instituição apoia e patrocina o desenvolvimento da gestão de riscos?

(Verificar como o entrevistado percebe o apoio da alta administração ao desenvolvimento da gestão de riscos.)

6 - Considerando que, a premissa básica da gestão de riscos é mitigar os impactos de determinados acontecimentos nos objetivos institucionais, na sua percepção, a estratégia e os objetivos institucionais estão bem definidos e disseminados na instituição, de forma que seja capaz alinhar à gestão de risco a eles?

(Verificar se o entrevistado compreende que a estratégia e objetivos organizacionais estão bem delimitados pela organização, para ser capaz o desenvolvimento da gestão de risco, ou se esse aspecto é fragilizado e impacta negativamente na adoção da prática.)

7 - A Política de Gestão de Riscos do Instituto foi aprovada por meio da Resolução CONSU nº 03/2022. Você acredita que essa normatização é suficiente para

institucionalização da gestão de risco? Se não, quais aspectos a mais são necessários de serem normatizados?

(Verificar como o entrevistado compreende o ambiente normativo da instituição, ou seja, se é suficiente ou fragilizado para o desenvolvimento da gestão de riscos)

8 - Na sua percepção, as habilidades e competências dos servidores do Instituto relacionadas à prática de gestão de riscos está aprimorada, ou esse aspecto é um desafio a ser ultrapassado?

(Verificar como o entrevistado percebe o nível de habilidades e competências dos servidores referentes à gestão de risco).

9 - Na sua opinião, os servidores são dispostos a se envolverem no processo de adoção da gestão de riscos, ou esse seria um aspecto a ser trabalhado? Se sim, de que forma isso poderia ser aprimorado?

(Verificar a percepção do entrevistado quanto ao engajamento dos servidores na adoção da gestão de riscos.)

10 - Além dos aspectos já considerados e apontados no decorrer da entrevista, você entende que tem algum outro ponto que se apresenta como um desafio para a instituição na adoção da gestão de risco? Qual (is)?

(Verificar se o entrevistado percebe outro aspecto que não apontando como desafiador no processo de adoção da gestão de riscos)

11- Quais aspectos institucionais, na sua opinião, podem fortalecer a implementação da gestão de riscos na instituição? Quais fatores você considera que podem influenciar positivamente o desenvolvimento dessa prática?

(Verificar quais aspectos institucionais podem impactar positivamente o desenvolvimento da gestão de risco no Instituto)

12- O que você considera que ainda precisa ser feito para superar os desafios e viabilizar uma efetiva implantação da gestão de riscos no Instituto?

(Verificar quais ações, na percepção do entrevistado, são necessárias de serem adotadas para viabilizar o desenvolvimento da gestão de riscos.)

Considerações finais:

- Perguntar ao entrevistado se tem alguma questão que ele queria adicionar/comentar;
- Perguntar ao entrevistado se ficou alguma dúvida;
- Agradecer a disponibilidade;
- Informar que os dados da pesquisa estarão à disposição; e caso tenha interesse, entrar em contato com o pesquisador.

APÊNDICE B - RELATÓRIO TÉCNICO**ASPECTOS NA ADOÇÃO DA GESTÃO DE RISCOS POR UM INSTITUTO FEDERAL DE
EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA**

Relatório técnico apresentado pela mestranda Carla de Souza Cruzato ao Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede, sob orientação do docente Prof. Dr. Antonio Gasparetto Júnior, como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Administração Pública.

Juiz de Fora
2023



**ASPECTOS NA ADOÇÃO DA GESTÃO DE RISCOS POR UM
INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA**

ASPECTOS NA ADOÇÃO DA GESTÃO DE RISCOS POR UM INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA

Relatório técnico apresentado pela mestrandia Carla de Souza Cruzato ao Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede, sob orientação do Prof. Dr. Antonio Gasparetto Júnior, como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Administração Pública.

SUMÁRIO

Resumo 03

Contexto 03

Público-alvo 04

Descrição da situação-problema 04

Objetivo da proposta de intervenção 06

Diagnóstico e análise 06

Proposta de intervenção 07

Responsáveis pela proposta de intervenção e data 19

Referências 20

RESUMO

A gestão de riscos é um processo sistemático e contínuo que envolve identificar, avaliar, controlar e monitorar os riscos de uma instituição, buscando auxiliar na tomada de decisão de forma que auxilie no atingimento dos objetivos organizacionais.

Dessa forma, é um importante instrumento no fortalecimento da governança institucional, e passou a ser obrigatória nos órgãos da administração pública federal a partir da IN 01/2016. O objetivo deste plano de ação é apresentar opções de intervenção que possam auxiliar na adoção e desenvolvimento da gestão de riscos no Instituto

CONTEXTO

O Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Sudeste de Minas Gerais foi criado em 2008. Ele agrupou, em uma única instituição, a antiga Escola Agrotécnica Federal de Barbacena, o então Colégio Técnico Universitário (CTU) que à época pertencia à Universidade Federal de Juiz de Fora e o antigo Centro Federal de Educação Tecnológica de Rio Pomba (Cefet-RP), que se tornaram os campi Barbacena, Juiz de Fora e Rio Pomba (IFSUDESTEMG, 2021).

Com a expansão, criaram-se os campi Muriaé, São João del-Rei e Santos Dumont e, mais tarde, seguidos pelos campi avançados de Bom Sucesso, Cataguases e Ubá, e também e pelo Campus Manhuaçu. No município de Juiz de Fora, além do campus, também está presente a Reitoria do IF Sudeste MG, unidade estratégica e gestora das políticas institucionais, em suas diversas áreas, principalmente em relação ao ensino, à pesquisa e à extensão (IFSUDESTEMG, 2021)

Segundo o Relatório de Gestão (IFSUDESTEMG,2021c), no ano de 2021 o atendeu 17.937 alunos, distribuídos em 78 cursos técnicos, 21 qualificações profissionais, 2 de educação de jovens e adultos (PROEJA), 10 cursos de licenciatura, 30 de bacharelado e tecnologia, e 17 especializações e mestrados. Além disso, a força de trabalho do IF Sudeste MG é composta por 639 servidores técnico-administrativos em educação e 656 docentes.

PÚBLICO-ALVO

O grupo principal de interesse engloba o IF Sudeste MG, em particular os gestores envolvidos no desenvolvimento da gestão de riscos. Através da análise diagnóstica fornecida eles terão a oportunidade de considerar uma abordagem mais focada para implementar essa prática. Além disso, outras instituições similares também poderão se beneficiar dessa proposta.

DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO PROBLEMA

Após a gestão de riscos ser normatizada pela Instrução Normativa Conjunta MP/CGU nº 01, publicada em 2016, a implementação da prática passou a ser obrigatória no Poder Executivo Federal (SOUZA et al., 2020), determinando aos órgãos e entidades a adoção de uma série de medidas para a sistematização de práticas relacionadas à gestão de riscos, controles internos e governança. Sendo então, a primeira normativa que trouxe de forma objetiva a determinação para órgãos a adoção coordenada e estruturada da prática em questão.

Desse modo, tem ocorrido recentemente um movimento consistente para a inserção da temática na administração pública brasileira. No entanto, apesar do reconhecimento da importância do assunto e das iniciativas de diversos órgãos, em especial os órgãos de controle, em emitir normas e atuar no fomento da prática, pode-se considerar a questão ainda embrionária. Conseqüentemente, é possível identificar instituições com níveis incipientes ou até mesmo inexistentes com relação à gestão de riscos, inclusive nas instituições públicas de ensino, como os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia.

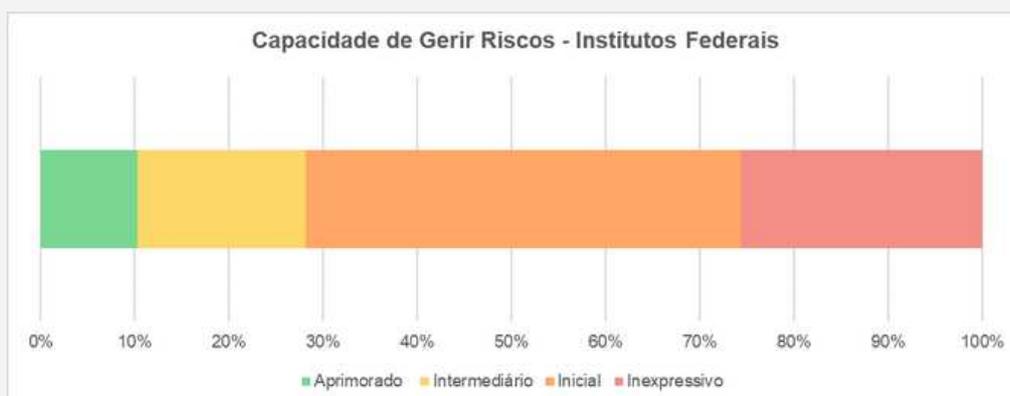
O Tribunal de Contas da União (TCU), responsável pela fiscalização do controle externo, realiza periodicamente o levantamento do Perfil Integrado de Governança Organizacional e Gestão Públicas dos órgãos e entidades integrantes da Administração Pública Federal. A partir desse levantamento é gerado o iGG (índice integrado de governança e gestão pública), o qual é composto pelos índices: iGovPub (índice de governança pública), iGovPessoas (índice de governança e gestão de pessoas), iGestPessoas (índice de capacidade em gestão de pessoas), iGovTI (índice de governança e gestão de TI), iGestTI (índice de capacidade em gestão de TI), iGovContrat (índice de governança e gestão de contratações), iGestContrat (índice de capacidade em gestão de contratações), iGovOrcament (índice de governança e gestão orçamentária) e iGestOrcament (índice de capacidade em gestão orçamentária).

Com relação ao índice iGovPub, um dos aspectos observados diz respeito à capacidade da instituição de gerir riscos (Indicador 2110). Os índices são escalonados em estágios de capacidade, conforme quadro abaixo:

Estágio	Intervalos
Aprimorado	70 a 100%
Intermediário	40 a 69,9%
Inicial	15 a 39,9%
Inexpressivo	0 a 14,9%

O levantamento dos dados ocorre por meio de uma autoavaliação das organizações, ou seja, a partir das questões postas as instituições consideram seu contexto e apontam as respostas. Destarte, importante destacar que, como os indicadores são elaborados a partir das respostas das próprias organizações e não passam por um processo de verificação total das informações fornecidas, os resultados são, naturalmente, sujeitos a imprecisões. Isto posto, para sua consideração, é necessário ter em vista ressalvas quanto a esse ponto. Porém, ainda assim, os índices podem servir como demonstração de um panorama sobre o cenário da gestão de riscos no serviço público brasileiro.

Nesse sentido, fazendo um recorte e considerando para a verificação o Indicador 2110 – Capacidade de Gerir Riscos, dos Institutos Federais (39), referente ao levantamento do ano de 2021, foi possível obter a seguinte exposição:



A partir dos dados declarados, pode-se identificar que a capacidade de gerir riscos, na perspectiva das próprias instituições públicas de ensino consideradas encontra-se em sua maioria no nível inicial, representando aproximadamente 46%. Em seguida, tem-se o nível inexpressivo, próximo dos 27%. Ou seja, de forma geral, os Institutos Federais não percebem seu processo de gestão de risco de forma consolidada.

Nesse escopo, está abarcado o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Sudeste de Minas Gerais (IF Sudeste MG). Analisando o Relatório Individual de Autoavaliação do do ano de 2021 da Instituição, referente ao indicador sobre a capacidade de gerir riscos é possível identificar um baixo nível de maturidade, sendo classificada como inexpressiva (TCU, 2021).

OBJETIVO DA PROPOSTA

O objetivo fundamental deste plano de ação é apresentar alternativas de intervenção que possam auxiliar na adoção e desenvolvimento da gestão de riscos no Instituto

DIAGNÓSTICO E ANÁLISE DA SITUAÇÃO PROBLEMA

A gestão de riscos é um importante instrumento no fortalecimento da governança institucional, e passou a ser obrigatória nos órgãos da administração pública federal com a IN 01/2016. Dessa forma, o referente trabalho teve como principal objetivo analisar quais são os aspectos que afetam o desenvolvimento da gestão de riscos em um Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia. Para atender esse objetivo, desenvolve-se uma pesquisa qualitativa, em que os dados foram coletados por meio realização de entrevistas semiestruturadas com servidores relacionados à temática na instituição, sendo eles integrantes do Comitê de Governança, Riscos e Controles (CGRC) e da Unidade de Auditoria Interna.

Os resultados demonstraram que questões de aspecto estrutural, normativo, estratégia e pessoas afetam o desenvolvimento da prática no contexto da instituição investigada. Assim, o aspecto estrutural abarcou duas perspectivas: a primeira, referindo-se a maneira como o Instituto é organizado, ou seja, sua configuração multicampi e em decorrência da complexidade de gestão que essa característica acarreta, conseqüentemente interfere na adoção da prática. E a segunda com relação a estrutura da gestão de risco em si, sendo identificado limitações na atuação do CGRC e ausência de instância efetivamente implementada para coordenação do mecanismo.

Sobre o aspecto normativo, foram identificadas dificuldades de constituição das políticas de gestão de riscos, tendo sido necessário logo após a primeira publicação já ter sido submetida à uma revisão. Bem como o fato de não se ter ainda metodologia e orientações práticas de como se dará a gestão de riscos no órgão.

Já com relação à estratégia, constatou-se uma desarticulação estratégica na instituição, ou seja, ocorre pouco direcionamento das ações a partir dos objetivos definidos no plano estratégico, o que pode impactar na integração da gestão de riscos. Além de falta dessa perspectiva na própria adoção da prática. As estratégias de gestão de riscos são importantes para estruturar a administração pública, principalmente como forma de responder tempestivamente às necessidades dos cidadãos

Por fim, aponta-se que o aspecto pessoas é um importante ponto a ser observado, uma vez que é uma das forças propulsoras na adoção e internalização da gestão de riscos. Dessa forma, ações para envolvimento, capacitação dos servidores se faz necessário e fundamental para excelência da prática.

Percebeu-se também a interdependência entre esses fatores no processo de adoção efetiva da gestão de riscos, sendo necessário aprimoramento e condução de ações de forma coordenada entre eles.

A partir do exposto, pode-se compreender que a adoção da gestão de riscos não é um processo linear, e que nesse processo ocorre o entrelaçamento de variados aspectos, como os identificados na presente pesquisa, e para a construção de um gerenciamento de risco satisfatório o desenvolvimento equilibrado e uma interação eficiente entre eles se faz necessário. A forma como uma organização adota a gestão de risco poderá trazer resultados positivos ou apenas mais atividades sem valor agregado.

PROPOSTA DE INTERVENÇÃO

Para sua elaboração optou-se pela utilização do método denominado 5W2H, que segundo Corrêa (2019) é uma ferramenta de gestão altamente eficiente, descomplicada e de simples aplicação. Ela desempenha um papel essencial ao guiar a elaboração de um plano de ação estruturado, com etapas práticas e delimitadas.

Tal método consiste em responder às seguintes perguntas: what (o que será feito?); who (por quem será feito?); where (onde será feito?); why (por que será feito?); when (quando será feito?); how (como será feito?); how much (quanto irá custar?). Apesar da ferramenta não apresentar o item “limitações”, optou-se por acrescentar, nos casos entendidos como necessários.

Aspecto Estrutura

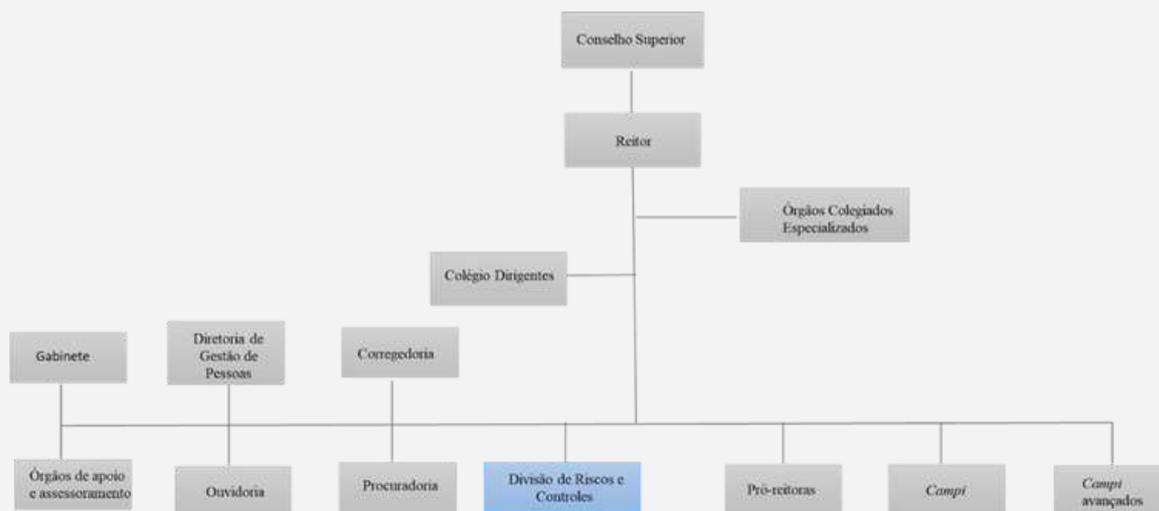
Segundo Gonçalves e Silva (2017), a estrutura de uma organização pode afetar a forma como o risco é comunicado e gerenciado e pode até aumentar ou minimizar o risco, dependendo da situação.

A atual intenção de estrutura da gestão de riscos no IF Sudeste MG é composta pelo Comitê de Governança, Riscos e Controles e a Assessoria de Gestão de Riscos e Controles. Sendo que a composição desta última foi definida da seguinte forma: Coordenador de Planejamento e Desenvolvimento Institucional; dois representantes das áreas finalísticas; dois representantes das áreas meio e um representante da área de governança.

Tendo em vista que a gestão de riscos é uma prática permanente e requer reavaliação e melhoria contínua, e considerando a complexidade e o tamanho da organização, a implementação de um setor com dedicação exclusiva e focada nessa atividade pode ser uma abordagem mais adequada. Assim, uma das ações propostas é a implementação de uma unidade dedicada exclusivamente à coordenação da prática.

What (O que?)	Alteração da estrutura de gestão de riscos com a criação de uma unidade com dedicação exclusiva. (Divisão de Riscos e Controles)
Who (Quem?)	Comitê de Governança. Riscos e Controles
Where (Onde?)	IF Sudeste MG
When (Quando?)	Imediato
Why (Por que?)	Ao considerarmos a complexidade e tamanho da organização, além do fato de que a gestão de riscos é uma prática permanente com necessidade de reavaliação e aprimoramento contínuo, ter um setor com pessoa(s) dedicada exclusivamente à supervisão e coordenação da prática e com foco exclusivo nessa atividade pode ser uma abordagem mais adequada.
How (Como?)	A parti de discussões com os integrantes do CGRC.
How much (Quanto?)	-
Limitações	Quantitativo de pessoal. Pessoas com conhecimentos necessários.

Dessa forma, com uma unidade específica, algumas possíveis vantagens podem ser apontadas como: foco exclusivo, direcionamento de ações de capacitação, inicialmente para a(s) pessoa(s) da unidade, as quais irão atuar como multiplicadores desses conhecimentos na organização; possibilidade de adoção e coordenação da prática de forma mais eficaz; um ponto de expertise contínua, uma vez que o setor estará sempre se atualizando com as melhores práticas. Assim sendo, a unidade atuará, de forma geral, na coordenação do sistema de gerenciamento de riscos, bem como na aplicação da metodologia a ser adotada. Nesse sentido, sugere-se a seguinte alocação dentro da estrutura institucional.



Além disso, tendo em vista a estruturação multicampi, e a necessidade capilaridade da gestão de risco no IF Sudeste MG, sugere-se que a partir da coordenação da Divisão de Riscos e Controles, grupos de colaboração com representantes dos campis sejam estabelecidos, quando necessário, para estudo e apoio referente ao gerenciamento de riscos em temas específicos, considerando os objetivos estratégicos, em um primeiro momento. E que avance, no decorrer do tempo, aos processos organizacionais. E então, que a partir disso, ocorra o direcionamento ao gestor de riscos, que é o agente responsável pelo gerenciamento de determinado risco com autoridade para orientar e acompanhar ações de tratamento necessárias a partir dos planos estabelecidos.

Comitê de Governança, Riscos e Controles

Responsável pela condução estratégica de gestão de riscos no Instituto.

Divisão de Riscos e Controles

Unidade responsável pela coordenação, apoio e facilitação ao processo de gestão de riscos.

Grupos de Colaboração

Equipe formada para realizar análises e oferecer suporte na gestão de riscos relacionados a assuntos específicos e com transversalidade na organização.

Gestor do Risco

Agente encarregado da administração de um risco específico, com a capacidade de fornecer direcionamento e supervisionar as medidas de controle.

Aspecto Normativo

Os normativos possuem um papel fundamental na construção do contexto público desejável, pois visam estabelecer preceitos e diretrizes para o funcionamento das entidades públicas, ou seja, auxiliam na organização, funcionamento e gerenciamento apropriado da organização. Dessa forma, a criação de um manual de gerenciamento de riscos fornece a definição clara do processo de identificar, avaliar, mitigar e monitorar os riscos em toda a organização. Sua existência é importante para garantir uma abordagem de risco consistente, alinhada aos objetivos da organização e em conformidade com as diretrizes e regulamentações estabelecidas. Além de facilitar a comunicação e possibilitar uma otimização operacional, permitindo que os agentes integrantes da estrutura de riscos da organização atuem de maneira mais informada e coordenada.

Assim, sugere-se que o conteúdo do material contenha: os objetivos e princípios da gestão de riscos no IF Sudeste MG; os objetos da gestão de riscos; o processo de gerenciamento de riscos, propriamente dito; bem como as ferramentas e prática que serão utilizadas; e a integração da gestão de riscos com planejamento estratégico.

What (O que?)	Elaboração do Manual Orientativo da Gestão de Riscos
Who (Quem?)	Unidade Específica de GR e CGRC.
Where (Onde?)	IF Sudeste MG
When (Quando?)	Após efetiva estruturação da unidade específica de gestão de riscos;
Why (Por que?)	Os manuais de gestão de riscos são ferramentas importantes para as instituições, uma vez que é por meio desse documento que se estabelece de forma clara e abrangente de como uma organização identifica, avalia, monitora e gerencia os riscos que podem afetar suas operações e objetivos. Além disso, auxilia na padronização, compreensão e transparência do processo e disseminação do conhecimento.
How (Como?)	A partir de estudo e avaliação das metodologias já reconhecidas e consolidadas, como ISO 31000, Coso; bem como levantamento de manuais de outras organizações. E a partir disso, adequá-las à realidade institucional.
How much (Quanto?)	-
Limitações	Pessoas com conhecimentos necessários.

Assim, após essa definição é importante, além da publicação, ocorrer ações de apresentação e disseminação da metodologia, de forma a facilitar a compreensão e aplicação prática de forma mais eficaz, estimulando o primeiro contato dos servidores com a forma que a gestão de riscos se dará na organização. Além de ser uma ação capaz de estimular a colaboração e atuar na sensibilização do tema.

What (O que ?)	Oficinas para disseminação da metodologia definida.
Who (Quem?)	Unidade Específica de GR
Where (Onde?)	IF Sudeste MG
When (Quando ?)	Após elaboração do Manual Orientativo de Gestão de Riscos
Why (Por que?)	Além da construção do documento, o seu conhecimento e assimilação por parte dos envolvidos é de grande importância.
How (Como?)	Através do uso de plataformas online ou encontros presenciais. Definir grupos de pessoas a partir de temas específicos, para otimizar a execução.
How much (Quanto ?)	Custos da viagem e diárias dos servidores, se ocorrer de forma presencial.
Limitações	-

Aspecto Estratégia

Para que se tenha um programa de gestão de risco exitoso, é primordial antes de qualquer determinação que se tenha estabelecido de forma clara o que se está buscando, ou seja, o que é esperado alcançar (HILL E DINSDALE, 2003), e além disso, que a atuação institucional seja norteada consistentemente por essas definições.

Estabelecer quais objetivos estratégicos e quais processos organizacionais terão seus riscos, inicialmente, gerenciados auxilia no direcionamento das ações iniciais, ou seja, que os esforços estejam direcionados para aqueles pontos que possuem maior possibilidade de impacto na organização, possibilitando assim um foco mais estratégico na condução da implementação da prática.

What (O que ?)	Elaboração de metodologia de priorização de quais objetivos estratégicos e quais processos organizacionais terão, inicialmente, seus riscos gerenciados.
Who (Quem?)	Unidade Específica de GR e CGR
Where (Onde?)	IF Sudeste MG
When (Quando ?)	Após efetiva estruturação da unidade específica de gestão de riscos e elaboração da metodologia a ser aplicada.
Why (Por que?)	Em decorrência da complexidade organizacional, priorizar os objetivos e processos auxiliará no direcionamento eficaz dos esforços e atenção da instituição.
How (Como?)	A partir de benchmarking com outras organizações e /ou levantamento de metodologias existentes que possam ser válidas, como por exemplo, Matriz GUT.
How much (Quanto ?)	-
Limitações	Pessoas com conhecimentos necessários.

Considerando que um dos pontos que surgiu na pesquisa diz respeito à baixa internalização e disseminação dos objetivos estratégicos, sugere-se que ocorram ações de divulgação e disseminação do planejamento estratégico de forma ativa por parte da organização a partir de sessões de encontro em todos os campi, focando na compreensão dos objetivos estratégicos, sua importância e como eles se alinham às operações diárias. E que, além disso, no decorrer da vigência do plano, sejam também expostos para apresentação e discussão o processo de atingimento desses objetivos, ou seja, o nível que a organização está com relação ao alcance do que foi proposto

What (O que ?)	Ações de divulgação do Planejamento Estratégico do IF Sudeste MG.
Who (Quem?)	Coordenação de Planejamento e Desenvolvimento Institucional.
Where (Onde?)	IF Sudeste MG
When (Quando ?)	Imediato
Why (Por que?)	Ação de divulgação e sensibilização de informações relacionadas ao planejamento estratégico da instituição de forma mais ativa pode favorecer o alinhamento dos servidores e gestores, bem como fomentar uma cultura de participação e envolvimento por parte de todos.
How (Como?)	Através do uso de ferramentas online de reuniões ou encontros presenciais nas unidades.
How much (Quanto ?)	Custos de viagem e diárias dos servidores, se ocorrer de forma presencial.
Limitações	Cargo responsável se apresenta vago.

Aspecto Pessoas

Independentemente de sua abrangência e natureza, as políticas públicas, os programas governamentais ou as estratégias nacionais de modernização, têm como uma de suas variáveis básicas a atuação do servidor público. Suas motivações, percepções e adesão a determinadas práticas e objetivos são componentes decisivos para entender como as políticas são adotadas e implementadas (OLIVEIRA JÚNIOR, 2022). Nesse sentido, ações de envolvimento e capacitação das pessoas são de grande importância para o progresso de novas práticas gerenciais.

A rotação periódica dos gestores públicos, através de eleições ou outras formas de transição, é uma característica essencial no âmbito público. No entanto, esse processo também introduz um desafio de continuidade e conhecimento. Muitos gestores iniciam seus mandatos com uma compreensão limitada das complexas estruturas de governança, riscos e os controles organizacionais. Nesse sentido, uma das ações propostas é a adoção de um curso de preparação direcionado aos gestores, focado em governança, riscos e controles. Tal curso forneceria aos gestores recém-eleitos, bem como aos que estão assumindo funções de liderança no meio do mandato, uma base inicial de conhecimento.

What (O que ?)	Curso de preparação para gestores público,
Who (Quem?)	Gestão de Pessoas
Where (Onde?)	IF Sudeste MG
When (Quando ?)	Próximo a cada ciclo de troca de gestão; e/ou quando ocorrer troca em posições estratégicas fora desse período.
Why (Por que?)	Viabiliza a elaboração precisa dos requisitos essenciais para o exercício de atividades de direção e assessoramento, como por exemplo conhecimento sobre: planejamento estratégico, governança, riscos e controles.
How (Como?)	A partir de um diagnóstico geral das competências e conhecimentos básicos necessários para atuação como gestores. Inicialmente, pode ser realizado considerando as posições mais estratégicas da organização, como Pró - Reitorias e Direção Geral.
How much (Quanto ?)	Custos da viagem e diárias dos servidores, se ocorrer de forma presencial..
Limitações	Pessoa com os conhecimentos necessários.

Além disso, complementando ações direcionadas ao aspecto pessoas, sugere-se a inserção de uma trilha de conhecimento no site institucional referente ao assunto gestão de riscos. Essa disponibilização pode ser apresentar como uma estratégia válida no sentido que fornece fácil acesso, a partir do compilado de informações, e autonomia de estudos por parte dos servidores. No quadro abaixo é colocado uma sugestão de informações a serem consideradas.

What (O que ?)	Trilha de Conhecimento
Who (Quem?)	Unidade específica Gestão de Riscos e Diretoria de Gestão de Pessoas
Where (Onde?)	Site Institucional
When (Quando ?)	Após efetiva estruturação da unidade específica de gestão de riscos.
Why (Por que?)	Facilita a divulgação e o acesso à conteúdo para desenvolvimento de conhecimentos relacionados à prática.
How (Como?)	Disponibilização no site institucional e divulgação geral aos servidores.
How much (Quanto ?)	-
Limitações	-

Componente	Material	Objetivo	Conteúdo	Acesso
Introdução à Governança	Cap. Governança Pública (Livro - Gestão e Governança Pública - Aspectos Essenciais)	Entender o conceito e aspectos básicos de Governança Pública.	Conceito de Governança Pública; A Governança Pública como modelo de gestão.	https://repositorio.utfpr.edu.br/jspui/handle/1/2050
Introdução à Gestão de Riscos	Referencial Básico da Gestão de Riscos	Compreender o contexto geral da gestão de riscos	Orientações Técnicas sobre a Gestão de Riscos.	https://portal.tcu.gov.br/referencial-basico-de-gestao-de-riscos.htm
	Capítulo: Gestão de Riscos (Livro - Governança, Gestão de Riscos e Integridade)	Compreender o contexto geral da gestão de riscos	<ul style="list-style-type: none"> • Gestão de Riscos • Gestão de Riscos e Governança • Por que implementar GR na administração pública • Processo de GR 	https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/4281
	Vídeo: Etapas da Gestão de Riscos	Compreender, de forma simplificada, as etapas do gerenciamento de riscos.	Aplicação das etapas de gestão de riscos.	https://www.youtube.com/watch?v=ra4z3abv4ZY&ab_channel=Minist%C3%A9rioDaIntegra%C3%A7%C3%A3oDesenvolvimentoRegional

Aprofundamento à Gestão de Riscos

Norma ABNT ISO 31000: 2018

Compreender metodologia da gestão de riscos.

Diretrizes para o gerenciamento de riscos.

<https://iso31000.net/norma-iso-31000-de-gestao-de-riscos/>

Coso - Sumário Executivo (2013)

Compreender metodologia da gestão de riscos

Diretrizes para o gerenciamento de riscos.

https://auditoria.mpu.mp.br/pgma/COSOICIF_2013_Sumario_Executivo.pdf

Coso - Sumário Executivo (2017)

Compreender metodologia da gestão de riscos.

Diretrizes para o gerenciamento de riscos.

<http://iiabrazil.org.br/korbilload/upl/editorHTML/uploaddireto/sumariocosoerm-editorHTML-00000001-19022018164126.pdf>

Guia de Orientação para Gerenciamento de Riscos Corporativos;

Compreender informações práticas que contribuam para o processo de gerenciamento de riscos.

Apresenta subsídios para a implementação da estrutura de gestão de riscos

<https://repositorio.secont.es.gov.br/handle/123456789/128>

Gerenciamento de riscos corporativos - Evolução em Governança e Estratégia

Compreender informações práticas que contribuam para o processo de gerenciamento de riscos.

Apresenta subsídios para a implementação da estrutura de gestão de riscos

<https://conhecimento.ibgc.org.br/Paginas/Publicacao.aspx?PubId=21794>

RESPONSÁVEIS PELA PROPOSTA DE INTERVENÇÃO E DATA

Carla de Souza Cruzato

Mestranda PROFIAP - UFJF
(carla.cruzato@gmail.com)

Prof. Dr. Antonio Gasparetto Júnior

Antonio Gasparetto Junior
Pós-doutor pela Universidade de São Paulo (USP)
Bacharel em História e em Administração Pública
(antonio.gasparetto@gmail.com)

REFERÊNCIAS

BRASIL. Instrução normativa conjunta MP/CGU nº 01, de 10 de maio de 2016. Dispõe sobre controles internos, gestão de riscos e governança no âmbito do Poder Executivo federal. Controladoria-Geral da União, Brasília, DF.

HILL, Stephen; DINSDALE, Geoff. Uma base para o desenvolvimento de estratégias de aprendizagem para a gestão de riscos no serviço público. Tradução: Luís Marcos B. L. de Vasconcelos. Brasília: ENAP, 2003. 80 p. (Cadernos ENAP, 23). Título original: A foundation for developing risk Management learning strategies in the Public Service.

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO SUDESTE DE MINAS GERAIS. Plano de Desenvolvimento Institucional, 2021b Aprovado: Resolução CONSU nº 01/ 2021, de 27 de janeiro de 2021.

OLIVEIRA JÚNIOR, Almir de. Competência versus incerteza: atitudes pessoais e percepção sobre gestão de riscos no âmbito da administração pública federal. Texto para Discussão. IPEA. Brasília: Rio de Janeiro, 2022.

SOUZA, Flávio Sergio Rezende Nunes de et al. Incorporação de modelos internacionais de gerenciamento de riscos na normativa federal. Revista de Administração Pública, v. 54, p. 59-78, 2020.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. Levantamento de Governança e Gestão Pública 2021. Relatório Individual de Autoavaliação. Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia do Sudeste de Minas Gerais.

Discente: Carla de Souza Cruzato

Orientador: Prof. Dr. Antonio Gasparetto Júnior

Universidade Federal de Juiz de Fora

setembro /2023

