



GESTÃO DE RISCO: ESTUDO DE CASO SOBRE OS DESAFIOS NA IMPLANTAÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO

 Loana de Moura Furlan¹  Anderson Sasaki Vasques Pacheco²

¹ Mestranda em Gestão Universitária. Universidade Federal de Santa Catarina. loana.furlan@ifc.edu.br

² Doutor em Sociologia Econômica e das Organizações. Universidade de Lisboa. anderson.pacheco@udesc.br

Resumo

Objetivo: A Administração Pública enfrenta influências de fatores internos e externos que trazem incertezas quanto ao alcance de seus objetivos. Essas incertezas podem ser denominadas de riscos organizacionais, podendo estes serem analisados pelos processos de Implantação e de Implementação. Contudo, essas fases vêm sendo abordadas como sinônimas, dificultando a mensuração dos resultados almejados pela Gestão de Risco. Destarte, este artigo tem como objetivo evidenciar a diferença de implantação e de implementação na gestão de risco, assim como elucidar os desafios enfrentados no Instituto Federal Catarinense no processo de Gestão de Risco.

Metodologia/Abordagem: Esta pesquisa classifica-se como um estudo de caso de cunho qualitativo, com análise de informações por meio de entrevistas com servidores da organização e da observação participante em um período de três anos.

Originalidade/Relevância: O estudo fornece evidências empíricas sobre a distinção entre as etapas de implantação e de implementação, bem como seus desafios, com a finalidade de aprimorar os estudos e a execução da Gestão de Risco.

Principais resultados: Foram identificadas as fases de implantação e de implementação, ocorrendo desafios em ambas, sobretudo quanto à dificuldade dos servidores em compreender a gestão de risco e seu contexto, a elaboração de mapas de risco, a atribuição de papéis fora do comitê e a criação de indicadores concisos.

Contribuições teórico-metodológicas: As Instituições precisam ir além da normatização e da regulamentação, concluindo todas as etapas estabelecidas na implantação da Gestão de Risco, introduzindo na sequência a implementação, e institucionalizando suas práticas nos processos de gestão.

Palavras-chave: Gestão de risco. Implantar. Implementar. Desafios.

RISK MANAGEMENT: CASE STUDY ON IMPLEMENTATION AND EFFECTUATION CHALLENGES

Abstract

Objective: The Public Administration faces the influence of internal and external factors that bring uncertainty regarding the achievement of its objectives. These uncertainties can be called organizational risks, which can be analyzed by the Implementation and its processes. However, these phases have been approached as synonymous, making it difficult to measure the results desired by Risk Management. Thus, this article aims to highlight the difference in implementation and implementation in risk management, as well as to elucidate the challenges faced by the Federal Institute of Santa Catarina in the Risk Management process.

Methodology/Approach: This research is classified as a qualitative case study, with information analysis through interviews with the organization's employees and participant observation over three years.

Originality/Relevance: The study provides empirical evidence on the distinction between the implementation and implementation stages, as well as their challenges, to improve the studies and execution of Risk Management.

Main results: The implementation and its phases were identified, with challenges occurring in both, especially regarding the difficulty of public servants in understanding risk management and its context, the preparation of risk maps, the assignment of roles outside the committee, and the creation of indicators concise.

Theoretical-methodological contributions: Institutions need to go beyond standardization and regulation, completing all the steps established in the implementation of Risk Management, subsequently introducing implementation, and institutionalizing their practices in the management processes.

Keywords: Risk management. Deploy. Implement. Challenges.

GESTIÓN DE RIESGOS: ESTUDIO DE CASO SOBRE LOS DESAFÍOS EN LA IMPLEMENTACIÓN Y EJECUCIÓN

Resumen

Objetivo: La Administración Pública enfrenta influencias de factores internos y externos que generan incertidumbre acerca el logro de sus objetivos. Estas incertidumbres pueden denominarse riesgos organizacionales, que pueden ser analizados por sus procesos de Implementación e Ejecución. Sin embargo, estas dos fases están siendo abordados como sinónimos, hecho que dificulta la medición de los resultados buscados por la Gestión de Riesgos. Así, este artículo tiene como objetivo resaltar la diferencia en la implementación e ejecución en la gestión de riesgos, igualmente busca dilucidar los desafíos que enfrenta el Instituto Federal Catarinense en el proceso de Gestión de Riesgos.

Metodología/Enfoque: Esta investigación se puede clasificar como un estudio de caso cualitativo, con análisis de información, a través de entrevistas a empleados de la organización y observación participante en un período de 3 años.

Originalidad/Relevancia: El estudio aporta evidencia empírica sobre la distinción entre las etapas de implementación e ejecución, así como sus desafíos, con el fin de mejorar los estudios y la practica de la Gestión de Riesgos.

Resultados principales: Se identificaron las fases de implementación e ejecución, con desafíos ocurriendo en ambas, especialmente en cuanto a la dificultad de los servidores para comprender la gestión de riesgos y su contexto, elaboración de mapas de riesgos, asignación de roles fuera del comité y la creación de indicadores concisos.

Aportes teóricos y metodológicos: Las Instituciones necesitan ir más allá de la estandarización y la regulación, concluyendo todas las etapas establecidas en la implementación de la Gestión de Riesgos, concretizando su implementación e institucionalizando sus prácticas en los procesos de gestión

Palabras clave: Gestión de riesgos. Implementación. Ejecución. Desafíos.

Cite as / Como citar

American Psychological Association (APA)

Furlan, L. de M., & Pacheco, A. S. V. (2021). Gestão de risco: estudo de caso sobre os desafios na implantação e implementação. *Iberoamerican Journal of Strategic Management (IJSM)*, 20, 1-23, e18818. <https://doi.org/10.5585/riae.v20i1.18818>.

(ABNT – NBR 6023/2018)

FURLAN, Loana de Moura; PACHECO, Anderson Sasaki Vasques. Gestão de risco: estudo de caso sobre os desafios na implantação e implementação. *Iberoamerican Journal of Strategic Management (IJSM)*, v. 20, p. 1-23. 2021. <https://doi.org/10.5585/riae.v20i1.18818>.

1 Introdução

Na Constituição da República Federativa do Brasil, o artigo 3º elenca que os objetivos fundamentais da República Federativa do Brasil são os de construir uma sociedade livre, justa e solidária; garantir o desenvolvimento nacional; erradicar a pobreza e a marginalização, reduzir as desigualdades sociais e regionais; e promover o bem de todos, sem preconceitos de origem, raça, sexo, cor, idade e quaisquer outras formas de discriminação (Brasil, 1988).

Partindo da premissa de que a Administração Pública é financiada por meio dos recursos públicos, provenientes de contribuições da sociedade em geral, pressupõe-se que aqueles que financiam almejam uma Administração Pública dotada de práticas gerenciais modernas, capazes de gerar melhor retorno dos tributos arrecadados. Assim, a Administração Pública busca gerar valor para essa sociedade, devendo utilizar os recursos de forma eficiente, econômica e eficaz, bem como assegurar a prevalência do interesse do bem-estar geral sobre os interesses privados (Brasil & Souza, 2017).

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

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

O Instituto Federal Catarinense (IFC), por ser uma organização pública subjugada às normas do Poder Executivo Federal, teve que adaptar suas práticas de gestão para implantar um programa de governança, riscos e controle em suas ações, adequando-se à determinação.

Nesse contexto, este estudo de caso trata sobre os desafios que precisam ser suplantados para estruturar a fase de implantação e incorporar a implementação da gestão de risco, na compreensão dos servidores do IFC – Reitoria e Campus Camboriú.

Para atingir esse propósito, esta investigação se divide em dois objetivos centrais: i) evidenciar a diferença de implantação e de implementação na gestão de risco; e ii) elucidar os desafios enfrentados no IFC no processo de Gestão de Riscos.

As contribuições deste trabalho residem no levantamento e na análise desses desafios, sob a perspectiva da não equivalência entre os termos implantar e implementar. As elucidações das adversidades e as respostas para os problemas podem auxiliar outras organizações públicas e privadas a corporificar, de forma mais efetiva, as práticas de gerenciamento de riscos.

2 Referencial teórico

Esta seção tem a finalidade de apresentar a Gestão de Riscos e a estrutura adotada na Administração Pública Federal, abordando, na sequência, as considerações sobre a implantação e a implementação.

2.1 Risco e métodos de gestão de risco

Há registros de que as práticas relacionadas com a mitigação de riscos já existiam na antiga Babilônia, como as indenizações em caso de perdas por roubos e inundações (Hubbard, 2009 como citado em Tribunal de Contas da União [TCU, 2018, p. 12]). No entanto, foi após o ano de 1975 que se ampliou o tema do risco sob o enfoque corporativo, atribuindo-se à alta administração as responsabilidades sobre as políticas de risco (Fraser & Simkins, 2010 como citado em TCU, 2018, p. 12).

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

- a) **The Orange Book** – Management of Risk – Principles and Concepts: referência do programa de gestão de riscos do governo do Reino Unido, iniciado em 2001. Sua vantagem é poder introduzir a gestão de risco de forma simples e abrangente (TCU, 2018).
- b) **A Lei Sarbanes-Oxley** – Lei aprovada nos Estados Unidos após o colapso de uma empresa devido à ocultação, à manipulação de dados contábeis e às falhas em auditorias, buscando mitigar riscos, evitar a ocorrência de fraudes e proteger investidores (TCU, 2018).
- c) **COSO-ERM** – modelo de referência que estendeu o COSO I, tendo como foco a gestão de riscos corporativos. COSO é a sigla de Committee of Sponsoring Organizations da National Commission on Fraudulent Financial Reporting. Desenvolveu a obra ERM – “Enterprise Risk Management” em 2004, traduzido para o português em 2007 – “Gerenciamento de Riscos Corporativos”, com a finalidade de proporcionar um enfoque mais extensivo à estrutura de gerenciamento de riscos corporativos (Steinberg, Everson, Martens, & Nottingham, 2007).
- d) **Acordo de Basileia – II** – aplicável às instituições bancárias em nível mundial, contendo requisitos específicos relacionados à gestão de riscos operacionais (TCU, 2018).
- e) **International Organization for Standardization – ISO 31000 Risk Management** – Norma técnica publicada em 2009 que provê princípios e boas práticas de processo de gestão de riscos corporativos, aplicável a organizações de qualquer setor, atividade e tamanho (Associação Brasileira de Normas Técnicas [ABNT] NBR ISO 3100, 2009).

Trabalhos mais recentes sobre o desenvolvimento científico dos séculos passados questionam a perspectiva tradicional de risco e a reprodução falsa da impressão de segurança total, considerando que, na prática, o “risco zero” não existe, sendo, portanto, necessário gerenciar os riscos, identificando suas áreas, quantificando o grau de risco e o mais importante indicando propostas de intervenções (Rocha, Souza & Barros, 2009).

Com base na percepção da inexistência de risco zero, o The Institute of Internal Auditors (2009, p. 2), na *Declaração de Posicionamento do IIA: o Papel da Auditoria Interna no Gerenciamento de Riscos Corporativo*, define gerenciamento de risco como: “um processo estruturado, consistente e contínuo, que percorre toda a organização para identificar, avaliar, decidir quais as respostas e reportar as oportunidades e ameaças que afetam o cumprimento de seus objetivos”. Logo, verifica-se que essa definição propõe que a gestão de risco tem a ação de decidir, entre diversas respostas, quais atitudes são possíveis tomar, não havendo risco nulo, mas coexistindo opções com graus de riscos distintos.

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

Assim, o Decreto n. 9.203, de 22 de novembro de 2017, que dispõe sobre a política de governança da Administração Pública federal direta, autárquica e fundacional, no artigo 2º IV, define gestão de riscos como “processo de natureza permanente, estabelecido, direcionado e monitorado pela alta administração, que contempla as atividades de identificar, avaliar e gerenciar potenciais eventos que possam afetar a organização, destinado a fornecer segurança razoável quanto à realização de seus objetivos” (Decreto n. 9.203, 2017).

Tal definição é a escolhida para esta pesquisa, pois trata da perspectiva mais recente sobre gestão de risco, além de estar vinculada aos preceitos da Administração Pública. Antes de iniciar a concepção sobre implantação e implementação da Gestão de Risco, se faz oportuno o aprofundamento teórico sobre o modelo de gestão de risco escolhido na Instrução Normativa Conjunta (INC) CGU/MP n. 01/2016, que dispõe diretrizes para o desenvolvimento de ações de controles internos, gestão de riscos e governança na Administração Pública federal.

2.2 Gestão de risco na administração pública – Modelo COSO ERM

Como foi visto na seção anterior, a Gestão de Risco vem ganhando importância na Gestão das organizações do setor público, pois as responsabilidades do governo em relação ao bem público exigem a adoção de práticas e de estratégias eficazes de gestão (Silva, 2014). No Brasil, com base nos

componentes elencados no artigo 16 da INC CGU/MP n. 01/2016, o modelo de gestão de riscos apontado para utilização nos Órgãos Federais foi o COSO ERM.

Após algumas fiscalizações centralizadas, o TCU (2018) constatou que não havia uma metodologia padronizada, dificultando a uniformização e a integração das etapas, e, diante desse obstáculo, esse Tribunal vem recomendando a utilização de modelos como o COSO ERM – no aprimoramento dos controles internos (Acórdãos 7.128/2013 – 1.062/2014 – 4.599/2016). Entretanto, sua utilização no âmbito do setor público ainda é incipiente, não havendo literatura especializada ou muitos estudos e trabalhos técnicos sobre o assunto (Brasil & Souza, 2017).

Figura 1 – Modelo de Gestão de Riscos previsto no COSO ERM



Fonte: COSO (Steinberg *et al.*, 2007).

Nessa metodologia, cada linha dos oito componentes está relacionada e aplica-se a todas as quatro categorias de objetivos – estratégicos, operacionais, de comunicação e de conformidade. A organização e suas unidades, vistas na terceira dimensão do cubo, ressaltam a relevância do gerenciamento de riscos corporativos em toda a estrutura, pois, como o gerenciamento de riscos corporativos é um processo, sua eficácia reside nessa visão holística. Para o desenvolvimento da Gestão de Risco, é necessário que várias atividades ocorram por toda a organização, em todos os níveis e funções, incorporando boas práticas de Governança por meio de ações preventivas, como: aprovações, autorizações, verificações, reconciliações, revisões do desempenho e segregação de funções (Steinberg *et al.*, 2007).

No setor público especificamente, a crise fiscal dos anos de 1980 abriu a discussão sobre a governança na esfera pública com a intenção de tornar o Estado mais eficiente, instituindo, assim, os princípios básicos que norteiam as boas práticas de governança nas organizações públicas: transparência, integridade e prestação de contas (Silva, 2014), bem como vários outros trabalhos, como

os de Kissler & Heidemann (2006), ver também os de Matias-Pereira (2010) e de Rua (1997), que comungam da ideia de que a boa governança no setor público permite, entre outros: garantir a entrega de benefícios econômicos, sociais e ambientais para os cidadãos e a existência de um sistema efetivo de gestão de riscos.

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

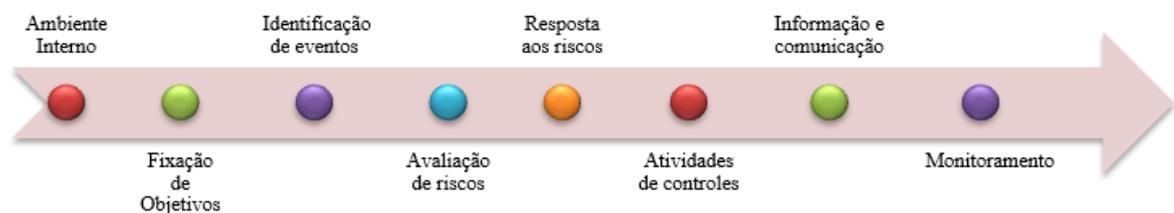
2.3 Gestão de risco e sua estrutura

O Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão (MP) aprovou a Política de Gestão de Riscos, Integridade e Controles Internos da Gestão por meio da Portaria n. 426/2016, optando em utilizar a metodologia do COSO ERM e de boas práticas (Diário Oficial da União [DOU], 2016b).

É de extrema importância que os colaboradores tenham a clareza de que o gerenciamento dos riscos auxilia a unidade a alcançar seus objetivos, contribui para uma comunicação eficaz, para o cumprimento das leis e dos regulamentos e também pode evitar danos à reputação e à imagem, mitigando possíveis riscos de corrupção e de desvios éticos (Escola Nacional de Administração Pública [ENAP], 2017).

Nessa toada, a INC CGU/MP n. 01/2016 compôs a Gestão de Riscos em oito etapas, conforme mostrados na Figura 2 e que serão explicadas nesta investigação.

Figura 2 – Estrutura do modelo de gestão de risco



Fonte: Adaptada da INC CGU/MP N° 1/2016 (DOU, 2016a).

2.3.1 Ambiente interno

No entendimento de Brasil & Souza (2017), o ambiente interno abrange a cultura organizacional, a influência sobre a consciência de risco e a filosofia administrativa de uma organização no que diz respeito aos riscos. Está vinculado aos valores éticos e à integridade das pessoas da organização, que são igualmente importantes para gerar um ambiente de controle saudável,

promovendo disciplina e prontidão para a gestão. É a base para os demais componentes do gerenciamento de riscos corporativos pela sua influência.

2.3.2 Fixação de objetivos

Os Objetivos devem estar alinhados com a missão da organização e precisam ser compatíveis com seu apetite a risco, além de serem fixados antes da identificação dos eventos em potencial que poderão afetar seu alcance. Isso requer também que todos os níveis (departamentos, divisões, processos e atividades) tenham alinhamento com os objetivos da organização, possibilitando o entendimento do que deverá ser realizado e de quais meios serão utilizados para avaliação (DOU, 2016a).

2.3.3 Identificação de eventos

Esta etapa concentra-se na identificação de eventos que possam afetar a realização dos objetivos da organização, oriundos de fontes internas ou externas e que acarretem impactos positivos, negativos ou ambos. Ao identificar os eventos, deve-se reconhecer a existência de determinadas incertezas, sem saber se, quando, e nem o impacto que terá caso o evento aconteça (DOU, 2016a).

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

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

Outro ponto relevante é a questão da responsabilização de todos os envolvidos no processo, pois um dos objetivos do gerenciamento de riscos é descrever os papéis e as responsabilidades de todos os envolvidos para assegurar o efetivo funcionamento da organização, de forma a orientar as atividades de identificação, a análise, a avaliação, o tratamento, a priorização, o monitoramento e a comunicação dos riscos inerentes às atividades desenvolvidas (Carvalho Filho, 2008).

2.3.4 Avaliação de riscos

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

Após a identificação dos riscos, devem ser realizadas análises qualitativas e quantitativas, visando a uma definição dos atributos de impactos e vulnerabilidades utilizadas na priorização dos riscos a serem tratados, comparando e classificando-os quanto aos seus respectivos níveis de probabilidade e de impacto para identificar os que necessitam de maior atenção e priorizar aqueles considerados mais graves (Brasil & Souza, 2017).

2.3.5 Resposta a risco

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

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

2.3.6 Atividades de controle

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

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

Fortalecendo essa visão, Silva (2014) aponta a segregação de função como um dos princípios basilares de controle interno, pois, quando se segregam as funções, ocorre a mitigação dos conflitos de interesses, dos erros, das fraudes e do comportamento corrupto.

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

2.3.7 Informações e comunicação

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

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

2.3.8 Monitoramento

O monitoramento serve para que as modificações necessárias sejam realizadas e para que a organização possa reagir ativamente segundo as circunstâncias. Pode ser feito por meio de atividades gerenciais contínuas, avaliações independentes ou por ambos. Geralmente, os mecanismos de administração de riscos corporativos têm estrutura para fazer o próprio monitoramento de forma contínua, pois, quanto maior o alcance e a eficácia deste, menor a necessidade de avaliações independentes. Para esse propósito, o TCU (2018, p. 68) orienta que as organizações devem “medir o desempenho da gestão de risco utilizando indicadores, os quais devem ser analisados criticamente de forma periódica para garantir sua adequação”. Também aponta a necessidade de medir o progresso obtido analisando a eficácia da estrutura da gestão de risco.

2.4 Implantação e implementação

Na Etimologia, a origem da palavra implantar vem de “Im + plantar”, tendo como sinônimos arraigar, fixar, enraizar. Já a palavra implementar vem de “Implemento + ar”, significando executar, realizar, solucionar (Ribeiro, 2019). Assim, a Gestão de risco deve passar por essas duas fases, complementando-se e não se igualando.

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

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

No mesmo caminho, um dos objetivos do modelo COSO ERM de gerenciamento de riscos é descrever os papéis e as responsabilidades dos envolvidos no processo para assegurar o efetivo

funcionamento da organização, de forma a orientar os processos de gestão dos riscos inerentes às atividades desenvolvidas, implantando normas para auxiliar na implementação do programa (Steinberg *et al.*, 2007).

2.4.1 Implantação da gestão de risco

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

Na ISO 31000:2018, versão atualizada que substituiu a versão de 2009 (ABNT, 2018), a implantação está relacionada com a fase 1 e 2 (vide Figura 3), sendo a Implementação uma etapa seguinte.

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



Fonte: Adaptada da ABNT (2018).

O sucesso da gestão de riscos depende da estrutura dessa gestão. Na estrutura sugerida pela ISO 31000:2018, a separação da integração e a concepção da implementação ficam bem visíveis. Assim, as etapas 1 e 2 da Figura 3, por influenciarem significativamente essa estrutura, devem ser avaliadas, compreendidas e amplamente compartilhadas antes de se iniciar a implementação. Nesse contexto, aplicando essa lógica no modelo COSO ERM, as etapas de Ambiente e Objetivos devem ser

definidas pela alta administração e divulgadas a todos os componentes antes de se iniciar a fase da implementação (ENAP, 2018).

2.4.2 Implementação da gestão de risco

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

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

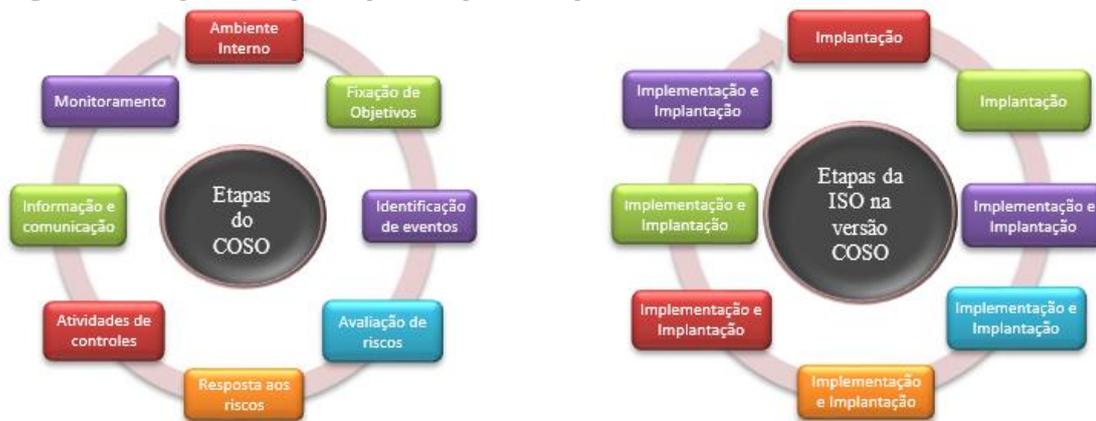
A competência reflete no conhecimento e nas habilidades necessárias à execução de tarefas designadas. A Administração decide quão bem essas tarefas necessitam ser executadas, ponderando a estratégia e os objetivos da organização, bem como os planos para a sua implementação e realização.

Assim, a organização poderá influenciar a habilidade de implementar estratégias e de realizar sua missão incorporando em sua estrutura o gerenciamento de riscos corporativos. Seguindo a metodologia da ISO 31000:2018 (ABNT, 2018), para obter sucesso na implementação da estrutura da gestão de riscos, cabe à organização engajar e conscientizar as partes interessadas.

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

Para uma visão das etapas na metodologia COSO ERM, sob a perspectiva da metodologia da ISO 31000:2018, a qual apresenta a fase de implementação destacada, obtém-se a seguinte estrutura:

Figura 4 – Etapas de implantação e implementação – COSO ERM



Fonte: Elaborada pelos autores.

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

3 Método

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

Quanto aos meios, a pesquisa classifica-se como Estudo de Caso, que, segundo Yin (2001, p. 32), “é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo em profundidade e em seu contexto de vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente definidos”. Para este estudo de caso, as informações foram coletadas por meio de questionários, de entrevistas semiestruturadas e de questão aberta, de observação participante, além da utilização de documentos cedidos pelo IFC.

Os participantes deste estudo foram inicialmente os servidores da Reitoria do IFC, sendo aplicado o questionário fechado para os 13 servidores da Pró-Reitoria de Administração do IFC, e entrevista semiestruturada com o Pró-Reitor de Administração e com a Diretora de Desenvolvimento Institucional do IFC no ano de 2018. Posteriormente, nos anos de 2019 e 2020, utilizou-se a observação com análise indutiva, tendo como participantes os sete membros do Comitê Local do Campus Camboriú no ano de 2018, e os 11 membros do Comitê Local do Campus Camboriú no ano de 2019 e

2020, finalizando-se com um questionário contendo perguntas abertas com a atual Diretora de Desenvolvimento Institucional do IFC.

No questionário e na entrevista semiestruturada, avaliou-se o envolvimento dos servidores com Gestão de Risco pela: I. compreensão; II. participação em atividades; III. participação em cursos; IV. percepção da necessidade e conhecimento da Política de Gestão de Risco do IFC.

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

Na visão de Stake (2011), os pesquisadores que optam por uma abordagem qualitativa podem utilizar diversas práticas de triangulação com a finalidade de ter mais confiança na evidência dos resultados, considerando que a repetição da observação é a forma mais simples. Entretanto, ao citar Flick (2002), Stake (2011) também afirma que a triangulação pode ser forma de diferenciação, fortalecendo a confiança ao analisar as diferenças para enxergar significados múltiplos e importantes.

No presente estudo, a triangulação é evidenciada na articulação entre três aspectos:

Figura 5 – Triangulação das informações coletadas



Fonte: Elaborada pelos autores

Assim, a análise por triangulação está presente na articulação dos três aspectos apresentados acima pela promoção do diálogo entre eles. Importante destacar que os dados empíricos foram coletados nos três níveis hierárquicos de trabalho: i) operacional, com o questionário aplicado aos servidores da Reitoria; ii) tático, com a observação dos membros do Comitê Local do Campus Camboriú em dois ciclos distintos; e iii) estratégico, nas entrevistas com o Pró-Reitor e com as Diretoras de Desenvolvimento Institucional em dois ciclos consecutivos.

Para formar uma contextualização da realidade na qual a pesquisa estava inserida, de forma mais ampla, foram coletados dados em ambientes distintos – Reitoria, com sede na cidade de

Blumenau/SC, e Campus, na cidade de Camboriú/SC – e em períodos consecutivos, para poder analisar o desenvolvimento da gestão de risco na sua continuidade.

Ressalta-se a relevância desta pesquisa pelo fato de não existir literaturas que abordam sobre a distinção entre as etapas de implantação e de implementação, bem como seus desafios, e, principalmente, devido à necessidade de aprimorar os estudos sobre a gestão de risco nas Instituições Federais de Ensino. Por fim, escolheu-se o IFC para o estudo de caso pelo amplo acesso aos participantes e pela facilitação de levantamento de dados.

4 Estudo de caso

As raízes do colégio do IFC datam de 8 de abril de 1953, após um acordo firmado entre o Governo Federal e o Estado de Santa Catarina. Em 1962, as atividades pedagógicas se iniciaram e, em 1968, a Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) assumiu a responsabilidade administrativa e financeira do Colégio (Instituto Federal Catarinense [IFC], 2020a).

No final de 2008, com o advento da Lei n. 11.892, de 29 de dezembro de 2008, o Colégio Agrícola de Camboriú (CAC) tornou-se campus do Instituto Federal Catarinense, com Reitoria em Blumenau, atendendo à chamada pública do Ministério da Educação para que as escolas agrícolas se tornassem Institutos Federais, possibilitando, assim, oferecer, além dos cursos em nível médio, também cursos superiores e pós-graduação (IFC, 2020a).

4.1 Instituto federal catarinense e a gestão de risco

Em seu Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), o Instituto Federal Catarinense (2014-2018) não fez menção às atividades de Gestão de Risco, que foi incluída em um capítulo específico no PDI de 2019-2023 por ser entendida como importante ferramenta de gestão (Instituto Federal Catarinense [IFC], 2020b).

No IFC, a Política de Gestão de Risco foi instituída pela Portaria Normativa n. 4/2017 (alterada pela Portaria Normativa n. 9/2018), abrangendo todos os níveis e unidades organizacionais, dando um prazo máximo de dois anos para sua implementação. O Comitê para Implantação da Política de Gestão de Riscos foi instituído pela Portaria n. 1.395/2017 (alterada pela Portaria n. 321/2018), a qual ficou vinculada ao Planejamento Estratégico do IFC, baseando-se no modelo COSO ERM (IFC, 2020b).

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

5 Resultados

Após a contextualização do ambiente no qual a pesquisa foi realizada, apresentam-se os resultados elencados em cinco desafios, desmembrando em problematização, a resposta indicada pela teoria referente ao assunto e resposta adotada pelo IFC.

5.1 Desafio 1: criação da cultura de gestão de risco

Após a formação do Comitê do IFC, a primeira ação instituída foi proporcionar uma formação para os Gestores com a finalidade de orientar e de propagar a Gestão de Risco, disponibilizando em conjunto um material didático. Pelo fato de o assunto não ser habitual na Administração Pública, e até inédito para muitos, surgiram dificuldades na interação entre o tema e a sua operacionalização, parte pela linguagem e pela didática estarem muito voltadas aos ensinamentos da alta administração, parte por não ser um assunto comum a todas as áreas da Instituição.

O objetivo dessa formação foi clarear os servidores sobre as terminologias do gerenciamento de riscos e explicar como a ferramenta auxilia no alcance dos objetivos institucionais, contribuindo para uma comunicação eficaz e para o cumprimento das leis e dos regulamentos.

No entendimento de Rinaldi & Barreiros (2007), a incorporação de princípios de comunicação de risco contribui para que os diferentes atores interessados tenham consciência dos benefícios dessa prática, facilitando o consenso para compatibilizar interesses divergentes. Ressalta-se que a metodologia COSO ERM evidencia a comunicação como um de seus quatro princípios-base, mas que esse conceito se refere à coleta e à distribuição de informações organizacionais para os seus atores. Dessa forma, antes de promover os relatórios de riscos, faz-se necessário implementar a cultura de gestão de risco, sendo esta criada na etapa de análise do ambiente interno. Como ressalta o *framework* deste artigo: “O coração de toda organização fundamenta-se em seu corpo de empregados, isto é, nos atributos individuais, inclusive a integridade, os valores éticos e a competência – e, também, no ambiente em que atuam” (Steinberg *et al.*, 2007, p. 22).

Entretanto, foram verificados alguns problemas no processo de implantação da cultura do risco, como a dificuldade de compreensão das suas terminologias. Cada etapa da implantação da Gestão de Risco pode envolver um grupo diferente da instituição, sendo oportuno que cada conjunto entenda o seu papel no processo e no todo (Steinberg *et al.*, 2007).

Para que isso aconteça, o material didático ofertado deve apresentar um conteúdo direcionado para a finalidade daquele grupo de atores, e não abranger todo um conteúdo da filosofia da alta administração, como foi a experiência vivida pelos servidores do IFC. Esse aglomerado de conhecimentos e de definições, que para uns pode ser apenas uma revisão do que já aprenderam, para a maior parcela da instituição, representa um contexto desconhecido. E esse cenário obscuro acaba gerando uma repulsa sobre o assunto que é oriunda da confusão entre o que se pretende ensinar e o que precisa ser feito.

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

Por se tratar de um assunto novo nas Instituições Públicas, integrar a gestão de risco à cultura organizacional e fazer com que as pessoas compreendam essa importância, na visão da Coordenadora do Comitê Local, requer um trabalho organizacional sobre a identificação da melhor forma de disseminar esse conhecimento a todos os níveis da organização, motivando, assim, a compreensão dos seus benefícios para possibilitar a transposição da barreira negativa da não aceitação causada pela incompreensão. Como Steinberg *et al.* (2007) esclarecem, estabelecer valores éticos é, via de regra, difícil, dada a necessidade de se considerarem os interesses de várias partes.

Dessa forma, além do desenvolvimento da Política de Gestão de Riscos e de documentos para o estabelecimento dos procedimentos para o gerenciamento dos riscos, as ações devem ser constantes, integrando-se a real situação de cada setor para, evitando a resistência à mudança. Estudos sobre resistência à mudança já têm um amplo espaço dentro das pesquisas de gestão (Christo & Borges, 2017; Santos, 2015), mas ainda são raros dentro do escopo da gestão de risco. No caso do IFC, verificou-se, portanto, que a resistência ocorre pela falta de conhecimento e pela dificuldade de compreensão dos materiais. Para intermediar essa situação, além das capacitações no âmbito da gestão de risco, em 2020, foi desenvolvida uma cartilha direcionada, inicialmente, aos membros do Comitê Local do Campus Camboriú na tentativa de colaborar para esse grupo obtivesse maior compreensão sobre o assunto.

5.2 Desafio 2: mapeamento dos processos e definição dos objetivos organizacionais

Seguindo as instruções da Reitoria, em 2019, o Comitê Local elaborou um Relatório de Gestão de Risco contemplando o Mapeamento dos Processos de acordo com o Planejamento Estratégico da Instituição, contendo a identificação e a avaliação dos riscos nos moldes da metodologia COSO ERM (IFC, 2020b).

Esse relatório separou os processos em cinco macroprocessos, conforme a tradicional visão das Instituições de Ensino Superior que trabalham com ensino, pesquisa e extensão, além dos aspectos de auditoria e de gestão (Marques, 2011). Destaca-se que o gerenciamento de riscos deve assegurar um processo que esteja relacionado com os objetivos organizacionais, sendo que a auditoria contribui para que suas ações se tornem mais *accountable* para seus *stakeholders*. Dentro desse escopo, o desafio da gestão de risco encontrado estava em organizar as atividades desenvolvidas pela instituição, conforme preveem os objetivos organizacionais.

No entanto, conforme indicam as Portarias Normativas n. 19/2019 (IFC, 2020c) e n. 4/2020 (IFC, 2021), a estrutura do IFC é predominantemente funcional, com hierarquia definida em seus

organogramas padronizados para cada modelo de Campus e Reitoria. Assim, para a efetiva implementação do Plano de Gestão de Riscos, é necessário considerar essa lógica funcional.

Adotar unicamente os macroprocessos como ponto de partida para a identificação de riscos, sendo que o IFC não tem uma padronização por processos, dificulta ainda mais a efetiva implementação da Gestão de Riscos.

5.3 Desafio 3: papéis dos demais atores no processo de gestão de risco

Um dos pontos verificados nas entrevistas foi o do papel dos demais atores quanto ao processo de gestão de risco. A Política de Gestão de Riscos Corporativos do IFC estabelece detalhadamente os Papéis e as Responsabilidades do Reitor(a) e do Comitê de Governança, Riscos e Controle, mas, quanto aos Comitês Locais, as áreas proprietárias de riscos, os responsáveis pelo tratamento e os demais colaboradores carecem de maior elucidação, principalmente com relação às suas atividades e responsabilidades nesse processo.

A falta de identificação dos personagens na sequência das atividades da gestão de riscos favorece a ampliação da dificuldade de entendimento pelos servidores, além de dificultar a busca por informações sobre o processo de gestão de risco. Quando as pessoas identificam um risco, elas, geralmente, buscam informações sobre o que e como proceder. Dessa forma, é preciso que fique claro, em cada setor, quais são as fontes confiáveis para essa busca (Rangel, 2007).

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

5.4 Desafio 4: criação do mapa de gestão de riscos

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

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

Para a resolução desse problema, conforme apontou uma colaboradora entrevistada, novamente foram oferecidos cursos de capacitação sobre mapeamento de riscos. As aulas se pautavam na INC CGU/MP n. 1/2016 e na formação da Política de Gestão de Risco. Ressalta-se, no entanto, que o detalhamento de toda a estrutura da Gestão de Risco para os servidores que atuam no operacional acabou por não agregar conhecimento, aumentando a confusão sobre as ações necessárias para o mapeamento de riscos. Todavia, conforme informações obtidas em entrevista com a Diretora de

Desenvolvimento Institucional do IFC, no ano de 2020, o trabalho em conjunto entre os setores vem auxiliando na superação desse desafio.

5.5 Desafio 5: definição de parâmetros e indicadores

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

Criar controles e ações em Relatórios que ficam desconectados da gestão diária pode gerar informações distorcidas, passando para a alta gestão dados que não refletem a real situação dos setores, o que influencia negativamente a tomada de decisão. O nível de confiança das informações apresentadas deve estar vinculado ao tipo de controle que deverá ser adotado. Controles inexistentes, mal desenhados ou mal implementados apresentam altos riscos, enquanto controles implementados e sustentados por ferramentas adequadas, mesmo que passíveis de aperfeiçoamento, mitigam o risco satisfatoriamente (TCU, 2018).

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

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

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

Concluindo os desafios, destaca-se ser relevante que a instituição supere a fase de implantação para que a atenção seja aplicada na implementação da Gestão de Risco, possibilitando, assim, a obtenção do resultado almejado.

No IFC, a fase da implantação apresenta-se como concluída, contudo, conforme apontamentos deste estudo, requer ainda o planejamento, a ampliação e o detalhamento de várias etapas, do mesmo

modo que as Universidades Federais citadas acima, para que, assim, consigam estruturar a implantação de forma a favorecer o desdobramento da implementação.

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

Quadro 1 – Desafios e respostas da gestão de risco no IFC

Desafios	Problema	Resposta em teoria	Resposta do IFC
1: Criação da cultura de gestão de risco.	Dificuldade dos servidores em compreender a gestão de risco devido ao fato de o material didático ofertado estar focado na preparação da Alta Gestão. Desconhecimento da cultura de risco	Criação de uma cultura de gestão de risco.	Desenvolvimento de Cartilha e Capacitação voltada para os servidores que executam ações operacionais. Apoio da Pró-Reitoria de Desenvolvimento Institucional.
2: Mapeamento dos processos e definição dos objetivos	Falta de conhecimento da estrutura organizacional, clareza na metodologia e nas ferramentas de trabalho para a Gestão de Risco	Descrever os objetivos organizacionais e mapear os processos ou os fluxos para identificar os riscos posteriormente.	A organização analisa a possibilidade de estruturar o mapeamento por fluxogramas das atividades por setores, conforme organograma.
3: Papéis dos atores no processo de gestão de risco.	Não atribuição de responsabilidade em todos os setores.	Participação de servidores com conhecimento no assunto e definição de papéis e líderes setoriais.	Estabeleceu os papéis do Reitor e do CGRC, faltando os demais agentes responsáveis.
4: Criação do Mapa de gestão de riscos	Elaboração de mapas de risco para determinadas atividades sem a compreensão dos servidores.	Capacitação, ensino e treinamento, autoestudo. (COSO)	Desenvolvendo maior integração sobre o assunto e investindo em capacitação.
5: Definição de parâmetros e de indicadores.	Indicadores desconectados das atividades setoriais.	Criar indicadores de controle conectados com a realidade organizacional.	O IFC está revendo seus parâmetros e indicadores em todo o processo.

Fonte: Elaborado pelos autores

Diante do contexto apresentado, percebe-se que as Instituições de Ensino Superior estão buscando atender o que foi estabelecido pela Instrução Normativa Conjunta (INC) n. 01/2016, incorporando boas práticas de Governança. No entanto, para que a Instituição obtenha sucesso e resultados com a prática da gestão de riscos, é preciso antes elaborar uma estrutura bem definida e direcionada, engajando e conscientizando toda a organização. Sendo a gestão de risco um processo complexo e amplo, a participação de todos os colaboradores com conhecimento e visão holística torna-se imprescindível.

6 Conclusão

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

Assim, evidenciou-se que, no processo de implementação de um programa de gestão de riscos, seguindo a metodologia COSO, há a necessidade de uma sequência de procedimentos, iniciando com a implantação, seguida da implementação e do monitoramento. Destaca-se que, neste estudo de caso, a Instituição analisada conseguiu estabelecer parâmetros iniciais, mas ainda necessita de ajustes e de estruturação perante as práticas recomendadas de gestão de riscos.

Este estudo também apresenta cinco desafios e suas respostas. Primeiramente, há a necessidade da criação de uma cultura voltada a riscos que permita que as Instituições conheçam seus pontos fracos e identifiquem oportunidades, podendo, dessa forma, minimizar impactos negativos e maximizar os resultados planejados. Por agregar princípios da governança e *accountability*, propiciando uma organização de atividades de forma transparente e compartilhada, a Gestão de Risco pode favorecer a transposição do modelo de tomada de decisão fundamentada no modelo burocrático, com excesso de formalismo e resistência às mudanças, compartilhando um novo modelo pautado na efetividade, com ciclos de melhorias contínuas voltados para a qualidade do serviço público prestado para a sociedade (Desafio 1).

Verificou-se também que a identificação dos objetivos organizacionais (Desafio 2) é de suma importância para que a organização consiga mapear seus processos. Outro fator relevante é o de conseguir identificar corretamente a quem se reportar e quais os riscos devem ser mapeados (Desafios 3 e 5), bem como direcionar os recursos necessários para o seu desenvolvimento.

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

Para que todo esse movimento aconteça, as Instituições precisam ir além da fase proforma (normatização e regulamentação), concretizando todas as etapas estabelecidas na implantação da Gestão de Risco para, na sequência, iniciar a implementação, institucionalizando-a mediante as boas práticas, como a do *Compliance*, por exemplo.

Por fim, para compor as limitações identificadas na construção do presente estudo, destacam-se: i) a falta de literatura especializada sobre a institucionalização da gestão de risco no setor público; ii) a dificuldade de acesso a todos os servidores envolvidos com a Gestão de Risco na Instituição

pesquisada, o que poderia evidenciar outros desafios não apresentados aqui; e iii) este estudo de caso, feito em outras Instituições, ele pode apresentar um resultado diferente, conforme a maturidade da Gestão de Risco no momento.

Concluindo, como recomendação para próximas pesquisas, indica-se um estudo mais aprofundado sobre a incorporação da gestão de risco na cultura das Instituições de Ensino Superior e como trabalhar a resistência às mudanças na fase da implementação. Outro tema que ainda carece de estudos é a identificação de competências necessárias para melhorar a eficiência dos servidores no desenvolvimento das atividades de gestão de risco.

Como a Gestão de Risco é uma responsabilidade de toda a Instituição, fazê-la de forma sistematizada evita que os conhecimentos adquiridos sobre o assunto se percam em uma futura ausência, seja pela mudança da gestão, afastamentos ou pela aposentadoria dos servidores.

Referências

- Associação Brasileira de Normas Técnicas NBR ISO 3100. (2009). *Gestão de riscos – Princípios e Diretrizes*. Rio de Janeiro. Recuperado em 25 de março de 2021, de <https://gestravp.files.wordpress.com/2013/06/iso31000-gestc3a3o-de-riscos.pdf>
- Associação Brasileira de Normas Técnicas NBR ISO 3100. (2018). *Gestão de riscos: diretrizes*. (2ª ed.). Rio de Janeiro. Recuperado em 25 de março de 2021, de <https://www.apostilasopcao.com.br/arquivos-opcao/erratas/10677/66973/abnt-nbr-iso-31000-2018.pdf>
- Amorim, S. N. D. (2000). Ética na esfera pública: a busca de novas relações Estado/sociedade. *Revista do Serviço Público*, 51(2), 94–104. <https://doi.org/10.21874/rsp.v51i2.327>
- Brasil. (1988). *Constituição da República Federativa do Brasil*. https://www2.senado.leg.br/bdsf/bitstream/handle/id/518231/CF88_Livro_EC91_2016.pdf
- Brasil, F., & Souza, K. (2017). *Como gerenciar riscos na administração pública* (2ª ed.). Negócios Públicos do Brasil.
- Carvalho Filho, J. dos S. (2008). *Manual de Direito Administrativo* (20ª ed.). São Paulo: Lumen Juris.
- Christo, C. de S., & Borges, M. E. S. (2017). Reorganização do trabalho em uma agência da Previdência Social: Resistência à mudança ou preservação da saúde? *Saúde em Debate*, 41(SPE2), 104–114. <https://doi.org/10.1590/0103-11042017s209>
- Decreto n. 9.203 de 22 de novembro de 2017. (2017). https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/decreto/D9203.htm
- Diário Oficial da União. (2016a). *Instrução Normativa Conjunta n. 1, de 10 de maio de 2016 — Imprensa Nacional*. https://www.in.gov.br/materia/-/asset_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/21519355/do1-2016-05-11-instrucao-normativa-conjunta-n-1-de-10-de-maio-de-2016-21519197
- Diário Oficial da União. (2016b). *Portaria n. 426, de 30 de dezembro de 2016 — Imprensa Nacional*. <https://www.in.gov.br/materia>

- Escola Nacional de Administração Pública. (2017). *Seminário Gestão de Riscos: Desafios para Implementação da Instrução Normativa Conjunta MP/CGU*. Recuperado em 6 abril de 2020, de <https://www.youtube.com/watch?v=Qvc-PoPxNyQ>
- Escola Nacional de Administração Pública. (2018). *Implementando a Gestão de riscos no setor público*. Recuperado em 15 abril de 2020, de <https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/4090/1/Modulo%203-Ciclo%20de%20Gerenciamento%20de%20Riscos.pdf>
- Gil, A. C. (2002). *Como elaborar projetos de pesquisa* (4^o ed.). São Paulo, Atlas.
- Instituto Federal Catarinense. (2020a). *Histórico – Instituto Federal Catarinense – Campus Camboriú*. <http://www.camboriu.ifc.edu.br/institucional-2/historico/>
- Instituto Federal Catarinense. (2020b). *Política de Gestão de Riscos – Instituto Federal Catarinense*. <https://ifc.edu.br/2018/03/23/politica-de-gestao-de-riscos/>
- Instituto Federal Catarinense. (2020c). *Portarias Normativas – 2019*. <https://ifc.edu.br/portarias-normativas-2019/>
- Instituto Federal Catarinense. (2021). *Portarias Normativas – 2020*. <https://ifc.edu.br/portarias-normativas-2020/>
- Marques, W. (2011). Ensino, pesquisa e gestão acadêmica na universidade: Teaching, research and higher education academic management. *Avaliação: Revista da Avaliação da Educação Superior (Campinas)*, 16(3), 685–701. <https://doi.org/10.1590/S1414-40772011000300011>
- Rangel, M. L. (2007). Comunicação no controle de risco à saúde e segurança na sociedade contemporânea: Uma abordagem interdisciplinar. *Ciência & Saúde Coletiva*, 12(5), 1375–1385. <https://doi.org/10.1590/S1413-81232007000500035>
- Ribeiro, D. (2019). Significado In. *Implementar*. Dicionário Online de Português. Recuperado em 06 outubro de 2020, de <https://www.dicio.com.br/implementar/>
- Rinaldi, A., & Barreiros, D. (2007). Organicom. *A importância da comunicação de risco para as organizações*, 6(4), 136–147.
- Rocha, S. R., Souza, J. H., & Barros, A. B. (2009). *Análises De Risco e Políticas Públicas: Juiz de Fora, uma experiência pioneira*. Anais Eletrônicos – Artigos. V Seminário Internacional de Defesa Civil – DEFENCIL. <https://www.ceped.ufsc.br/wp-content/uploads/2009/01/artigo-27.pdf>
- Santos, J. A. dos (2015). Estudo sobre a Questão da Mudança e da Resistência à Mudanças nas Organizações, *Revista Ciências Gerenciais*, 9, 62–71.
- Silva, M. A. da (2014). *O princípio da segregação de funções e sua aplicação no controle processual das despesas: Uma abordagem analítica pela ótica das licitações públicas e das contratações administrativas* | *Revista do TCU*. <https://revista.tcu.gov.br/ojs/index.php/RTCU/article/view/68>
- Sousa, M. R. B. D. de (2018). *Gestão de Risco nas universidades federais brasileiras* [Dissertação, UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA]. <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/198251/PPAU0174-D.pdf?sequence=-1&isAllowed=y>

Stake, Robert E. (2011). *Pesquisa qualitativa: estudando como as coisas funcionam*. Tradução: Karla Reis; revisão técnica: Nilda Jacks. ISBN 978-85-63899-33-0.

Steinberg, R. M., Everson, M. E. A., Martens, F. J., & Nottingham, L. E. (2007). *COSO Gerenciamento de Riscos Corporativos – Estrutura Integrada*. Price water house Coopers LLP. <https://www.coso.org/Documents/COSO-ERM-Executive-Summary-Portuguese.pdf>

The Institute of Internal Auditors. (2009). *Declaração de Posicionamento do IIA: O Papel Da Auditoria Interna No Gerenciamento de Riscos Corporativo*. (2009). <https://iiabrasil.org.br/korbilload/upl/ippf/downloads/declarao-de-pos-ippf-00000001-21052018101250.pdf>

Tribunal de Contas da União. (2017). *Roteiro de Auditoria de Gestão de Riscos: Tribunal de Contas da União*. Secretaria de Métodos e Suporte ao Controle Externo. Recuperado em 25 de março de 2021, de https://portal.tcu.gov.br/data/files/69/10/AC/EA/4623C5105A76E0C52A2818A8/BTCU_ESPECIAL_18_de_22_05_2017%20-%20Roteiro%20de%20Auditoria%20de%20Gest%C3%A3o%20de%20Riscos.pdf

Tribunal de Contas da União. (2018). *Referencial Básico de Gestão de Riscos, Portal TCU*. Recuperado em 25 de março de 2021, de <https://portal.tcu.gov.br/biblioteca-digital/referencial-basico-de-gestao-de-riscos.htm>

Yin, R. K. (2001). *Estudo de caso: Planejamento e métodos*. (2º ed.). São Paulo: Bookman.