

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RECÔNCAVO DA BAHIA
CENTRO DE CIÊNCIAS AGRÁRIAS AMBIENTAIS E BIOLÓGICAS
PROGRAMA DE GESTÃO DE POLÍTICAS PÚBLICAS E SEGURANÇA
SOCIAL
MESTRADO PROFISSIONAL**

**UMA ABORDAGEM DA IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO
DE RISCOS NA UNIVERSIDADE FEDERAL DO
RECÔNCAVO DA BAHIA-UFRB.**

Aline Barbosa de Oliveira

**CRUZ DAS ALMAS– BAHIA
2019**

**UMA ABORDAGEM
DA IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO DE RISCOS NA
UNIVERSIDADE FEDERAL DO RECÔNCAVO DA BAHIA**

Aline Barbosa de Oliveira
Graduada em Ciências Contábeis,
Universidade Estadual em Feira de Santana- UEFS, 2015.

Dissertação apresentada ao Programa de Pós Graduação em Gestão de Políticas Públicas e Segurança Social da Universidade Federal do Recôncavo da Bahia, como requisito para obtenção do Título de Mestre em Gestão de Políticas Públicas e Segurança Social.

Orientador(a): Professor Dr. Warli Anjos de Souza

**CRUZ DAS ALMAS– BAHIA
2019**

FICHA CATALOGRÁFICA

O48a	<p>Oliveira, Aline Barbosa de.</p> <p>Uma abordagem da implementação da gestão de riscos na Universidade Federal do Recôncavo da Bahia-UFRB / Aline Barbosa de Oliveira. _ Cruz das Almas, BA, 2019.</p> <p>126f.; il.</p> <p>Orientador: Warli Anjos de Souza.</p> <p>Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal do Recôncavo da Bahia, Centro de Ciências Agrárias Ambientais e Biológicas - Mestrado em Gestão de Políticas Públicas e Segurança Social.</p> <p>1.Administração pública – Universidades e faculdades. 2.Administração pública – Gestão de riscos. I.Universidade Federal do Recôncavo da Bahia, Centro de Ciências Agrárias Ambientais e Biológicas. II.Título.</p> <p>CDD: 350</p>
------	---

Ficha elaborada pela Biblioteca Universitária de Cruz das Almas – UFRB.
Responsável pela Elaboração – Antonio Marcos Sarmiento das Chagas (Bibliotecário – CRB5 / 1615).
Os dados para catalogação foram enviados pela usuária via formulário eletrônico

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RECÔNCAVO DA BAHIA
CENTRO DE CIÊNCIAS AGRÁRIAS AMBIENTAIS E BIOLÓGICAS
PROGRAMA DE GESTÃO DE POLÍTICAS PÚBLICAS E SEGURANÇA
SOCIAL
MESTRADO PROFISSIONAL**

**UMA ABORDAGEM DA IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO DE
RISCOS NA UNIVERSIDADE FEDERAL DO RECÔNCAVO DA
BAHIA**

Comissão Examinadora da Defesa de Dissertação de Mestrado
Aline Barbosa de Oliveira

Aprovado em: 12 de dez de 2019

Prof. Dr. Warli Anjos de Souza
Universidade Federal do Recôncavo da Bahia –UFRB
Orientador

Prof. Dr. José Pereira Mascarenhas Bisneto
Universidade Federal do Recôncavo da Bahia – UFRB
Examinador Interno

Prof. Dr. Herval da Silva Moura
Universidade Estadual de Feira de Santana- UEFS
Examinador Externo

DEDICATÓRIA

A Deus.

A paiño.

A minha família.

A minha equipe da Auditoria Interna.

Ao corpo técnico e docente da UFRB.

Aos negros que compõem essa Universidade.

A todos os amigos e colegas de trabalho que contribuíram para a minha jornada acadêmica e profissional.

AGRADECIMENTOS

Passar pelo processo de seleção, de cumprimento de créditos e de escrita da dissertação não foi nada fácil, principalmente se considerado o contexto de altas demandas em que eu me encontrava. Como normal ao processo, não foram poucos os momentos de desespero, de ansiedade, de queda de cabelo, de ganho de peso, de preguiça, de problemas pessoais e de vontade de desistir. Mas mesmo com tantas adversidades, consegui concluir mais uma etapa da minha jornada acadêmica.

Agradecer primeiro a Deus, por me dar tanta força, pois só Ele sabe as lutas internas que tive que travar para não desistir, quando muitas vezes pensei ser essa a única solução para os problemas vivenciados. Agradecer a Ele por ter me encorajado todas as manhãs a me levantar para frequentar as aulas, quando as minhas forças físicas e mentais me anestesiavam.

Agradecer a meu pai, que mesmo não mais em vida, se constitui em uma das minhas maiores motivações. Ele sonhava com o dia em que a filha caçula se formasse no ensino médio, mal imaginava que a filha iria galgar outros degraus na vida acadêmica. Obrigada paiinho, por estar sempre na minha memória e no meu coração.

Agradecer a minha família, na figura da minha mãe, dos meus irmãos e dos meus sobrinhos, por compreender as minhas ausências nesse período e por serem o meu maior incentivo. É tudo por vocês e para vocês.

Agradecer a minha equipe da UFRB, por ser uma segunda família. Agradecer em especial a Igor e Simea. Obrigada pelo apoio, pelo incentivo, pela motivação e principalmente pela fé.

Agradecer a FAMAM, especialmente aos meus alunos, pois são a minha motivação diária para meu aperfeiçoamento e compartilhamento de conhecimentos e experiências e aos colegas docentes pela troca de experiência.

Agradecer ao meu orientador Warli Anjos de Souza, pelos ensinamentos e contribuições e principalmente pela paciência e calma nos momentos de desespero causado pela ansiedade em terminar a dissertação.

Agradecer aos gestores da UFRB que aceitaram contribuir para este estudo.

Agradecer a UFRB, que mudou completamente a minha vida desde que passei a fazer parte do seu corpo técnico. Me orgulha muito ser técnica e agora mestre pela instituição mais negra e inclusiva do país. Tenho muito orgulho em carregar o nome dessa instituição comigo.

E por fim, agradecer a Lula por ter ampliado o acesso ao ensino superior no país e por ter possibilitado que pessoas marginalizadas e excluídas pelo sistema, como eu, adentrem o ensino superior e sigam a carreira acadêmica.

A filha de dona Lezinha e seu Ivan agora é mestre.

EPÍGRAFE

“Tudo tem o seu tempo determinado, e há tempo para todo o propósito debaixo do céu.

Há tempo de nascer, e tempo de morrer;
Tempo de plantar, e tempo de arrancar o que se plantou;
Tempo de matar, e tempo de curar;
Tempo de derrubar, e tempo de edificar;
Tempo de chorar, e tempo de rir;
Tempo de prantear, e tempo de dançar;
Tempo de espalhar pedras, e tempo de ajuntar pedras;
Tempo de abraçar, e tempo de afastar-se de abraçar;
Tempo de buscar, e tempo de perder;
Tempo de guardar, e tempo de lançar fora;
Tempo de rasgar, e tempo de coser;
Tempo de estar calado, e tempo de falar;
Tempo de amar, e tempo de odiar;
Tempo de guerra e tempo de paz.”

Eclesiastes 3:1-8

UMA ABORDAGEM DA IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO DE RISCOS NA UNIVERSIDADE FEDERAL DO RECÔNCAVO DA BAHIA.

RESUMO: Este estudo teve como objetivo analisar o processo de implementação da gestão de riscos da Universidade Federal do Recôncavo da Bahia (UFRB) e traçar diretrizes para favorecer a implementação. Durante o seu percurso teórico foram discutidos os aspectos relacionados aos processos e modelos de gestão de riscos no âmbito privado, na administração pública e nas Instituições Federais de Ensino Superior (IFES). A pesquisa foi desenvolvida através de um estudo de caso de natureza qualitativa e exploratória, teve como Locus a UFRB e como sujeitos da pesquisa 42 gestores de nível estratégico e tático. Para coleta de dados foi realizada análise de documentos institucionais disponibilizados no site da organização e aplicação de questionário aos gestores. Destaca-se que o questionário foi adaptado do Roteiro de Avaliação de Maturidade da Gestão de Riscos elaborado pelo Tribunal de Contas da União (TCU) em 2018. O método de análise utilizado também foi adaptado do modelo do TCU, onde foi avaliada a maturidade em cada uma das dimensões (ambiente, processos, parcerias e resultados) da gestão de riscos, através da atribuição de pontos a cada dimensão e utilização da escala *Likert* para análise das variáveis do questionário. Para análise e tabulação dos dados, agrupou-se as respostas obtidas por dimensão para estabelecer o diagnóstico individualizado do aspecto de cada dimensão através do cálculo do *ranking* médio. Os resultados indicaram que tanto o índice de maturidade global da gestão de riscos, quanto o índice individual da maturidade das dimensões ainda é inicial, o que é reflexo da ausência de estruturas formais de gestão de riscos na organização. Ademais, o diagnóstico da implementação da gestão de riscos evidenciou uma percepção negativa dos gestores em relação às quatro dimensões avaliadas e mostrou os avanços da UFRB no que concerne a institucionalização da política e do processo de gestão de riscos. Por fim, o estudo propõe diretrizes para aperfeiçoamento da gestão de riscos através da sugestão de melhorias e da construção de formulários para realização do processo de gestão de riscos. O estudo se finda com a proposição de diretrizes para a implementação e consolidação da gestão de riscos na universidade e com a sugestão de pesquisas de natureza similar para permitir a comparabilidade de experiências exitosas.

Palavras-chave: Gestão Pública; Risco; Universidade

AN APPROACH TO RISK MANAGEMENT IMPLEMENTATION IN THE FEDERAL UNIVERSITY OF RECÔNCAVO DA BAHIA.

ABSTRACT: This study aimed to analyze the risk management implementation process of the Federal University of Recôncavo da Bahia (UFRB) and outline guidelines to favor the implementation. During its theoretical path, aspects related to risk management processes and models in the private sphere, public administration and Federal Higher Education Institutions (IFES) were discussed. The research was developed through a qualitative and exploratory case study, and it had as its locus the UFRB and as the research subjects 42 managers of strategic and tactical level. For data collection, an analysis of institutional documents available on the organization's website was made, and a questionnaire was applied to the managers. It is noteworthy that the questionnaire was adapted from the Risk Management Maturity Assessment Roadmap prepared by the Federal Court of Accounts (TCU) in 2018. The analysis method used was also adapted from the TCU model, in which the maturity in each of the dimensions (environment, processes, partnerships and results) of risk management was assessed by assigning points to each dimension and using the Likert scale for analysis of the questionnaire variables. For data analysis and tabulation, the answers obtained by dimension were grouped to establish the individualized diagnosis of the aspect of each dimension by calculating the average ranking. The results indicated that both the overall risk management maturity index and the individual dimension maturity index are still initial, what is a reflection of the absence of formal risk management structures in the organization. Moreover, the diagnosis of the implementation of risk management showed a negative perception of managers in relation to the four dimensions evaluated and showed the progress of UFRB regarding the institutionalization of the risk management policy and process. Finally, the study proposes guidelines for improving risk management through improvement suggestions and the construction of forms to carry out the risk management process. The study is concluded with the proposition of guidelines for the implementation and consolidation of risk management at the university and the suggestion of similar research to allow the comparability of successful experiences.

Keywords: Risk; Public Management; University

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABR	Auditoria Baseada em Riscos
CEFET Fonseca	Centro Federal de Educação Tecnológica Celso Suckou da
CGRCI	Comitê Gestor de Riscos e Controles Internos
CGU	Controladoria Geral da União
COSO	The Comittee of Sponsoring Organizations
COTEC	Coordenadoria de Tecnologia da Informação
IES	Instituições de Ensino Superior
IF	Goiano Instituto Federal Goiano
IFES	Instituições Federais de Ensino Superior
IN	Instrução Normativa
ISO	International Organization for Standardization
LDO	Lei de Diretrizes Orçamentárias
LOA	Lei Orçamentária Anual
MEC	Ministério da Educação
MG	Minas Gerais
MPOG	Ministério do Planejamento Orçamento e Gestão
NBCASP	Normas Brasileiras de Contabilidade Aplicadas ao Setor Público
NT	Nota Técnica
PAINT	Plano Anual de Auditoria Interna
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional
PIB	Produto Interno Bruto
PLOA	Projeto de Lei Orçamentária Anual
PPA	Plano Plurianual
RAINT	Relatório Anual de Auditoria Interna
SESU	Secretaria de Educação Superior
SIAFI	Sistema Integrado de Administração Financeira
SIMEC	Sistema Integrado de Monitoramento, Execução e Controle
TCU	Tribunal de Contas da União

TI	Tecnologia da Informação
UF	Universidade Federal
UFABC	Universidade Federal do ABC Paulista
UFC	Universidade Federal do Ceará
UFF	Universidade Federal Fluminense
UFFS	Universidade Federal da Fronteira Sul
UFGRS	Universidade Federal do Rio Grande do Sul
UFLA	Universidade Federal de Lavras
UFPB	Universidade Federal da Paraíba
UFRB	Universidade Federal do Recôncavo da Bahia
UFRN	Universidade Federal do Rio Grande do Norte
UFSC	Universidade Federal de Santa Catarina
UNIFAL	Universidade Federal de Alfenas
UO	Unidade Orçamentária

LISTA DE FIGURAS

Figura 1- Processo de Gestão de Riscos definido pela ISO 31000:2009.....	29
Figura 2- Dimensões do modelo de Avaliação de Maturidade do TCU.....	48
Figura 3- Estrutura organizacional da UFRB.....	59
Figura 4- Etapas propostas para consolidação da gestão de riscos na UFRB	92
Figura 5- Processo de Gestão de Riscos.....	93
Figura 6- Etapas necessárias para realizar o processo de gestão de riscos .	102

LISTA DE QUADROS

Quadro 1- Escala de probabilidade	34
Quadro 2 - Escala de impacto	34
Quadro 3- Escala de risco inerente	35
Quadro 4- Exemplo de registro de risco parcial com níveis de risco inerente calculado	35
Quadro 5- Exemplo de escala de avaliação de controles	36
Quadro 6- Exemplo de registro de riscos parcial com níveis de risco residual calculado	37
Quadro 7- Diretrizes para priorização e tratamento de riscos	38
Quadro 8- Sujeitos da pesquisa	60
Quadro 9- Composição do questionário	61
Quadro 10- Pontuação atribuída as questões para avaliação da maturidade ..	63
Quadro 11- Índice para definição do nível de maturidade da gestão de riscos	64
Quadro 12- Memória de cálculo de avaliação da maturidade da gestão de riscos das dimensões	64
Quadro 13- Exemplo de cálculo de <i>ranking</i> médio	66
Quadro 14- Avaliação da maturidade da gestão de risco das dimensões da UFRB	68
Quadro 15- Avaliação da maturidade global	69
Quadro 16- Comparativo da avaliação da maturidade da dimensão com o RM da atitude do gestor frente ao risco da dimensão	70
Quadro 17- <i>Ranking</i> médio para liderança em gestão de riscos	71
Quadro 18- <i>Ranking</i> médio para políticas e estratégias	73
Quadro 19- Diretrizes para implementação do Plano de Gestão de Riscos	74
Quadro 20- <i>Ranking</i> médio para pessoas em gestão de riscos	76
Quadro 21- <i>Ranking</i> médio para identificação e análise de riscos	83
Quadro 22- <i>Ranking</i> médio para avaliação e resposta a riscos	85
Quadro 23- <i>Ranking</i> médio para monitoramento e comunicação	86
Quadro 24- <i>Ranking</i> médio para parcerias	87

Quadro 25- <i>Ranking</i> médio para melhoria dos processos de governança e gestão.	88
Quadro 26- <i>Ranking</i> médio para resultados-chaves da gestão de risco	89
Quadro 27- Resumo da avaliação de atitude das dimensões	90
Quadro 28- Formulário A: Entendimento do contexto da organização.....	95
Quadro 29- Formulário B: Identificação de riscos	96
Quadro 30- Formulário C: Análise e Avaliação de riscos	97
Quadro 31- Formulário D: Tratamento do risco.....	98
Quadro 32- Formulário E: Respostas aos riscos.....	99
Quadro 33- Formulário F: Ferramenta SW2H	100
Quadro 34- Formulário G: Plano de ação para monitoramento dos riscos	100

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	16
1 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	21
1.1 GESTÃO DE RISCOS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	22
1.2 PROCESSO DE GESTÃO DE RISCOS	28
1.2.1 Comunicação e Consulta	30
1.2.2 Estabelecimento do contexto	30
1.2.3 Identificação de Riscos	31
1.2.4 Análise de riscos	33
1.2.5 Avaliação de Riscos	37
1.2.6 Tratamento de Riscos	39
1.2.7 Informação e Comunicação	41
1.2.8 Monitoramento e Análise Crítica	43
1.3 MODELO DE AVALIAÇÃO DE MATURIDADE DA GESTÃO DE RISCOS	44
1.4 GESTÃO DE RISCOS EM INSTITUIÇÕES FEDERAIS DE ENSINO SUPERIOR	50
2. METODOLOGIA	58
2.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA	58
2.2 DO LOCUS E SUJEITOS DA PESQUISA	58
2.3 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS	60
2.3.1 Consulta documental	60
2.3.2 Questionário	61
2.4 DIRETRIZES PARA APERFEIÇOAMENTO DA GESTÃO DE RISCOS	62
2.5 MÉTODO DE ANÁLISE	63
3 RESULTADOS E DISCUSSÕES	68
3.1 AVALIAÇÃO DA MATURIDADE DA GESTÃO DE RISCOS	68
3.2 DIMENSÃO AMBIENTE	70
3.2.1 Lideranças	71
3.2.2 Políticas e Estratégias	72
3.2.3 Pessoas	76
3.2.4 Identificação e Análise de riscos	83
3.2.5 Avaliação e respostas a riscos	85
3.2.6 Monitoramento e comunicação	86

3.4 DIMENSÃO PARCERIAS.....	87
3. 5 DIMENSÃO RESULTADOS	88
3.6 DIRETRIZES GERAIS PARA APERFEIÇOAMENTO DA GESTÃO DE RISCOS NA UFRB.....	90
CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	105
REFERENCIAS.....	108
APENDICES	112
APÊNDICE I- TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO	112
ANEXOS	114
ANEXO I- QUESTIONÁRIO APLICADO AOS GESTORES DE NÍVEL ESTRATÉGICO E TÁTICO	114
ANEXO II- PORTARIA DE CONSTITUIÇÃO DE GRUPO DE TRABALHO PARA EMPREENDER AÇÕES PARA FORMALIZAÇÃO DA GESTÃO DE RISCOS NA UFRB.....	118
ANEXO III- PORTARIA DE CONSTITUIÇÃO DO COMITÊ GESTOR DE RISCOS E CONTROLES INTERNOS DA UFRB.....	119
ANEXO IV- PORTARIA DE ALTERAÇÃO DA COMPOSIÇÃO DO COMITÊ GESTOR DE RISCOS E CONTROLE INTERNO DA UFRB.....	120
ANEXO V- RESOLUÇÃO PARA INSTITUIÇÃO DA POLÍTICA DE GESTÃO DE RISCOS NO ÂMBITO DA UFRB	121
ANEXO VI- MINUTA DO MANUAL DE GESTÃO DE RISCOS.....	122
ANEXO VII- PROPOSTA DE TEMPLATE PARA FORMULARIO ONLINE DE MAPEAMENTO DE RISCOS DA UFRB ELABORADO PELO GRUPO DE TRABALHO	124

INTRODUÇÃO

Conceitualmente o termo risco é definido como a possibilidade da ocorrência de um evento futuro que impacte no atendimento dos objetivos e no alcance dos resultados pretendidos de uma organização. Quando esses riscos são gerenciados, há uma base segura para a tomada de decisão pelos gestores, pois o afastamento dos riscos possibilita maiores chances de alcance dos objetivos institucionais.

Portanto, a gestão desses riscos deve ser discutida no âmbito das organizações, sejam elas públicas ou privadas. A gestão de riscos nas entidades do setor público deve ser entendida dentro do contexto das características específicas dessas organizações, ou seja, no seu enfoque para alcançar os objetivos sociais ou políticos, a utilização dos recursos públicos, a importância do ciclo orçamentário, dentre outras (MOURA, 2016).

Essas entidades, em sua maioria, possuem um nível baixo de maturidade de gestão de riscos, e devido a isso, os órgãos de controle vem exigindo com mais frequência, através da emissão de recomendações/determinações, a adoção de práticas de gestão de riscos para essas instituições.

No entanto, Braga (2017) enfatiza, que embora haja esforço dos órgãos de controle, a implementação da gestão de riscos no Brasil em aspectos gerenciais ainda está num estágio inicial, devido em grande parte, à carência metodológica para o setor público.

Corroborando com o autor, Rechia (2016) salienta que o setor privado já utiliza ferramentas para verificação de riscos no processo produtivo, que podem ser interpretadas, adaptadas e customizadas para o setor público. No entanto, para Oliveira (2016) a diferença entre os dois setores pode fazer com que essas ferramentas não tenham o mesmo desempenho no setor público, devido às limitações típicas do setor.

Outrossim, as peculiaridades conjunturais do setor público, o impedem de ser meramente objeto de modelos privados, até mesmo porque esses modelos na prática não funcionam de forma perfeita (BRAGA, 2017). No entanto, com a adoção de Frameworks típicos do setor privado para o setor público, como

compliance, integridade, governança, o que faz com que as ferramentas administrativas do setor público se aproximem cada vez mais das do setor privado, o que faz com que a gestão de riscos seja mais uma ferramenta para melhorar os aspectos gerenciais do setor público.

Posto isso, Oliveira (2016) complementa que o serviço público vem sendo forçado a tomar decisões difíceis em todas as suas esferas, seja ela federal, estadual ou municipal, o que exige a adoção de práticas que melhor administrem suas responsabilidades com os recursos públicos, o que torna essencial a implementação da gestão de riscos, uma vez que pode resultar em melhorias na qualidade dos serviços e na melhor aplicação das políticas públicas.

Por isso, um dos principais desafios ao implementar gestão de riscos é mudar a cultura das organizações públicas sobre o risco, conforme discorre Braga (2017).

Para mudar a cultura das organizações públicas, favorecendo que seus servidores vejam o risco como algo a ser incorporado às suas práticas, é preciso um processo de envolvimento e que fortaleça uma cultura de que essa abordagem será útil nas demandas localizadas de cada setor, dentro das tarefas a eles impostas, com certo grau de autonomia. E para isso, é preciso que os servidores tenham um conhecimento mais simples do risco, e a capacidade de relacionar esses conhecimentos com a sua realidade cotidiana, para além de volumosas planilhas (BRAGA, 2017, p.688).

É primordial para o sucesso da política o envolvimento dos gestores e dos executores, a partir da criação da consciência e da sensibilização dessas pessoas. Esses servidores, se gestores, são “donos” do risco e precisam compreender o significado da política para gestão e estar envolvidos no processo de implementação, como por exemplo, através da participação em capacitações, treinamentos, definição de responsabilidade e atribuição de competências.

Esse processo de implementação precisa ser acompanhado e avaliado de modo a permitir o redesenho e a readequação da política institucional de gestão de riscos, pois permite comparar os objetivos pretendidos na formulação com os objetivos alcançados. Permite também verificar quem foi o público alvo e se esse público participou ativamente do processo e analisar de forma prévia a capacidade do programa atingir os fins pretendidos.

A demora da disseminação da gestão de riscos na administração pública se deve, em parte, a rara literatura sobre o tema aplicável a administração pública e a ausência de uma doutrina específica que guiasse os passos dos gestores interessados em internalizá-la em seus órgãos.

De acordo com Moura(2016) a Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico (OCDE), na apresentação do relatório global acerca da Avaliação do Sistema de Integridade da Administração Pública Federal em 2010, recomendou, dentre outras coisas, a integração da gestão de riscos para promover a integridade e prevenir a improbidade, os desvios e a corrupção e a implementação de controles internos baseados no risco para reduzir os riscos operacionais.

Essa lacuna foi preenchida com a edição da Instrução Normativa nº 01/2016, editada pela Controladoria Geral da União(CGU) juntamente com o Ministério do Orçamento, Planejamento e Gestão (MP), que obriga os órgãos e entidades do Poder Executivo Federal a adotarem medidas para a sistematização de práticas relacionadas à gestão de risco.

No entanto, não houve uma evolução tão grande em relação a adoção do processo de gestão de riscos após a edição da instrução datada de 2016, a exemplo da organização estudada. De fato, a norma traz consigo a obrigatoriedade, mas não garante por si só a definição das estruturas, além disso, há o risco de se criar estruturas engessadas apenas para atender ao normativo.

Ao implementar a gestão de riscos em uma instituição é preciso se preocupar também com a desconstrução de mitos, como por exemplo, o aumento de trabalho e da burocratização, pois além das atividades rotineiras será preciso avaliar risco dessas atividades.

No entanto, é preciso pensar a gestão de riscos não como mais uma atividade, mas sim como uma estratégia para melhorar os resultados do negócio. No tocante a burocratização ou engessamento das estruturas, é preciso frisar que embora seja recomendação de órgãos de controle, o processo de implementação da gestão de riscos não se trata de burocratização, mas sim de melhoria, ou até mesmo diminuição nos controles caso sejam engessados.

Neste íterim, a Universidade Federal do Recôncavo da Bahia (UFRB), Autarquia Federal, está sujeita ao cumprimento da Instrução Normativa e precisa, portanto, instituir a política e o processo de gestão de riscos. Além disso, a Autarquia é vinculada ao Ministério da Educação (MEC), que já instituiu sua política de riscos e controles internos, através da portaria nº 234, de 15 de março de 2018, o que torna necessário que a UFRB esteja com suas atividades alinhadas ao órgão ao qual possui vinculação.

Para isso é necessário, dentre outras atividades, desenvolver políticas e estratégias, capacitar pessoal e estabelecer procedimentos para preparar a instituição para realizar o processo de gestão de riscos, não só para atender aos órgãos de controle, mas sobretudo para melhorar suas práticas de gestão.

Em um estudo realizado por Sousa (2018) ficou evidenciado que apenas nove Universidades Federais Brasileiras possuem metodologias, planos, manuais e política de gestão de riscos. A pesquisa também mostrou que 43% das Universidades estudadas possuem Política de gestão de riscos instituída e publicizada, que 93% das Universidades possuem Comitê de riscos instituído e apenas 14% das Universidades possuem metodologias para gestão de riscos. Tais dados enfatizam a necessidade do diagnóstico da UFRB no tocante a esses aspectos, principalmente referente à construção de metodologias.

Outrossim, Sousa (2018), propõe ao fim do estudo, um diagnóstico a respeito da implementação da gestão de riscos nas unidades administrativas e acadêmicas das Universidades Federais Brasileiras, o que coaduna com um dos objetivos propostos neste estudo, que é realizar o diagnóstico da gestão de riscos em uma instituição em específico. O estudo de Sousa (2018) ainda revelou que a UFRB não formalizou ou publicizou documentos referentes a criação do comitê de gestão de riscos e manual de orientações ou criação da política, o que é um fato crítico que fortalece a necessidade de um estudo mais aprofundado dessas variáveis.

Assim, o presente estudo, tem a seguinte problemática: Como está o processo de implementação da gestão de riscos na Universidade Federal do Recôncavo da Bahia (UFRB) e que diretrizes metodológicas podem favorecer essa implementação?

Deste modo, o estudo tem como objetivo geral analisar o processo de implementação da Gestão de Riscos da Universidade Federal do Recôncavo da Bahia (UFRB) e traçar diretrizes para favorecer a implementação. Com vistas a cumprir o objetivo geral, foram traçados os seguintes objetivos específicos;

- 1- Indicar o grau de maturidade da Gestão de Riscos da UFRB;
- 2- Realizar o diagnóstico da implementação da Gestão de Riscos na UFRB;
- 3- Propor diretrizes metodológicas para favorecer a implementação da Gestão de Riscos na UFRB;

Esse trabalho se justifica academicamente por trazer à baila discussões salutaras para amadurecimento da gestão de riscos nas Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) na literatura, sobretudo porque o estudo permite um maior arcabouço teórico, pois além de apresentar a discussão teórica da problemática, propõe a aplicação prática das teorias e modelos estudados em uma organização pública, podendo inclusive ser uma pesquisa utilizada como referência para replicação em outras instituições que carecem de uma estrutura formalizada e funcional de gestão de riscos.

Sob a perspectiva profissional destaca-se o fato de que a pesquisadora atualmente se encontra lotada na auditoria interna, unidade que integra a terceira linha de defesa da gestão de riscos, e que possui como uma das atribuições a avaliação da gestão de riscos das unidades auditadas, e, além disso, é uma unidade que pauta suas atividades sob a lógica do risco, portanto a pesquisadora é diretamente implicada com a temática. Outrossim, o aperfeiçoamento da gestão de riscos no âmbito da UFRB, implica na melhoria do desempenho dos trabalhos realizados pela auditoria interna e na alteração da cultura dos riscos na organização estudada.

A justificativa social se pauta no fato de que a UFRB é uma Instituição Pública, e como a gestão de riscos possibilita a minimização de riscos e desastres, é possível afirmar que o aperfeiçoamento desta política na UFRB pode contribuir para a melhoria no alcance dos objetivos organizacionais, o que conseqüentemente, é convertido em benefícios para a comunidade acadêmica interna e externa. Além disso, o estudo proporciona diretrizes para cumprimento

das recomendações emitidas pelos órgãos de controle, o que tem força normativa.

Outrossim, o estudo traz benefícios diretos para a UFRB, pois apresenta o panorama geral da gestão de riscos da instituição, realiza o diagnóstico das práticas adotadas até então para implementação e sugere diretrizes para seu aperfeiçoamento. Portanto, um trabalho com essa abordagem pode impulsionar e aperfeiçoar o processo de implementação, tendo em vista que o primeiro trabalho dessa natureza realizado pela entidade e com respaldo metodológico e baseado na literatura. Portanto, o estudo possibilita uma análise geral do cenário da UFRB no tocante a riscos.

A dissertação está estruturada em introdução, fundamentação teórica, metodologia, resultados e conclusões. Na introdução foi contextualizado o problema da pesquisa e apresentada as justificativas para sua realização, bem como os objetivos traçados para responder ao problema. O primeiro capítulo aborda as discussões teóricas que embasam a temática da gestão de riscos no âmbito da Administração Pública.

O segundo capítulo discorre sobre o método da pesquisa com a apresentação do locus, sujeitos da pesquisa, instrumento de coleta de dados, técnica de análise de dados e o percurso metodológico utilizado para responder ao problema de pesquisa.

O terceiro e último capítulo aborda a discussão dos resultados obtidos na análise documental e na aplicação de questionários com as interpretações correlacionadas com os aspectos teóricos discutidos no primeiro capítulo. Por fim, são apresentadas as conclusões com a resposta ao problema da pesquisa e o alcance dos objetivos específicos, bem como as recomendações propostas.

1 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Os capítulos teóricos abaixo discorrerão sobre a temática do risco. Inicialmente trará à baila discussões concernentes a gestão de riscos na administração pública, para em um segundo momento se debruçar sobre o processo da gestão de riscos. Assim o estudo apresenta todas as etapas necessárias à realização do processo e os principais modelos existentes na literatura.

Posteriormente, as discussões abrangem o modelo de gestão de riscos na Administração Pública Federal, tendo em vista o objeto de estudo, para então delimitar o estudo para a gestão de riscos nas IFES. O capítulo finda com a apresentação de estudos recentes no país sobre a temática estudada, que foram utilizados com o fito de fornecer respaldo metodológico para as discussões apresentadas no capítulo de resultados deste estudo.

1.1 GESTÃO DE RISCOS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Para Ávila(2014) “risco é uma derivação da antiga língua italiana denominada “*risicare*”, que representa evolução social, científica e tecnológica do ser humano em “ousar”, que possibilita uma “escolha” do homem e não um destino divinamente determinado”. Por fim, a ideia revolucionária que define a fronteira entre os tempos modernos e o passado é o domínio do risco: a noção que o futuro é mais que um capricho dos deuses e de que homens e mulheres não são passivos ante a natureza.

A gestão de riscos é essencial para toda e qualquer organização, seja ela pública ou privada, embora as primeiras experiências e modelos sejam advindas do setor privado, especificamente do setor financeiro. Para Ferreira et.al(2014) os riscos financeiros foram os primeiros a ganharem destaque e se tornarem objetos de normatização e preocupação por parte dos órgãos reguladores e das empresas, decorrente justamente do risco de descontinuidade de uma organização que tenha risco financeiro negativo. Por outro lado, não se pode restringir ao aspecto econômico, pois o risco pode ter diversas dimensões e afetar a organização de diversos modos.

Fonseca (2015) destaca que as crises financeiras expõem a fragilidade dos sistemas econômico-financeiros em relação à exposição das instituições

financeiras aos riscos operacionais. No entanto, Oliveira (2016) ressalta que a necessidade de adoção de procedimentos para controle de riscos não se limitou a essas empresas do setor financeiro, pois se estendeu também para as empresas do setor não financeiro.

As organizações possuem diversos riscos que precisam ser avaliados quanto à probabilidade e impacto, para que os gestores possam escolher quais riscos serão assumidos, quais deverão ser mitigados e quais deverão ser reduzidos, no entanto, devido à ausência de um sistema de gestão de riscos formalizado, muitas organizações subestimam ou nem consideram o risco, e quando consideram esses riscos gastam mais energia para solucioná-lo que para prevenir a sua concretização.

Neste sentido, Braga (2013) defende que a partir da identificação das ameaças e do dimensionamento do seu impacto e probabilidade, é possível a construção de medidas de mitigação, uma vez que risco é uma discussão estratégica de se pensar a organização no futuro.

Tais ações são configuradas como integrantes do processo de gestão de riscos. Esse processo é uma metodologia que visa aumentar a confiança na capacidade de uma organização em prever, priorizar e superar obstáculos na realização das suas metas, de modo a equilibrar os resultados de oportunidades de ganhos com a minimização de perdas e permitindo o aprimoramento contínuo do processo de decisão. (RUPPENTHAL, 2013).

Em vista disso, para que as decisões se tornem oportunidades, é necessário que elas sejam acompanhadas de análises aprofundadas que façam com que os riscos se transformem em resultados. Deste modo, o gerenciamento de riscos é um processo que visa o estabelecimento de estratégias para identificar a probabilidade de ocorrer eventos capazes de afetar o cumprimento dos objetivos, e de reduzir a sua probabilidade da ocorrência e os impactos que poderão causar a instituição, administrar os riscos e mantê-los compatíveis com o apetite de riscos que a organização está disposta a aceitar.

Corroborando Ávila (2014) destaca que mesmo tendo conotação negativa, pode haver oportunidades positivas decorrentes da assunção dos riscos. O autor também complementa que a exposição ao risco é necessária,

pois o que pode advir desse risco pode ser tanto benefícios quanto malefícios. Logo, o gerenciamento de riscos também é importante para a identificação das oportunidades e não apenas das ameaças.

Posto isto, os objetivos da gestão de riscos se referem principalmente ao cumprimento dos objetivos e melhoria da tomada de decisão. Machado (2014) enfatiza também a importância em integrar a gestão de riscos ao planejamento estratégico para cumprimento dos objetivos institucionais, visto que através do monitoramento dos riscos associados a esses objetivos é possível desencadear ações para tratá-los.

Já para Davis e Blaschek (2006) o objetivo do gerenciamento de riscos é a melhoria da tomada de decisões, pois embora não haja um ambiente organizacional completamente seguro, é possível eliminar alguns riscos através do seu gerenciamento lógico, abrangente e documentado. Assim ele aumenta a possibilidade de atingir os objetivos organizacionais, encoraja uma gestão proativa e, além disso, melhora a identificação, pelos gestores, das oportunidades e ameaças.

Na visão de Silva (2017), a gestão de riscos é um processo para organizar e planejar os recursos de uma organização para reduzir os impactos dos riscos nos seus objetivos sejam eles estratégicos ou operacionais. Para isso é necessário a utilização de técnicas para minimizar os danos e tratar os riscos que possam causar danos a organização. Neste sentido, Fonseca (2015) destaca que a gestão de riscos pode evitar a ocorrência de crises, pois muitas situações que antecedem a concretização da crise podem ser evitadas ou ter seus efeitos negativos minimizados.

Em relação às organizações públicas, Monteiro (2012) enfatiza o seu baixo desempenho pode sinalizar a inexistência de planejamento, falhas na sua elaboração ou falta de controle em sua execução que pode comprometer a vida de muitos indivíduos, pois são eles os beneficiários dessas ações. Deste modo, a gestão de riscos pode ser uma aliada no fortalecimento desse planejamento, uma vez que pode desenvolver técnicas para reduzir os riscos associados ao não cumprimento do planejamento, e colocar o interesse público em primeiro plano.

O maior risco que ocorre na administração pública está pautado na utilização de recursos públicos que envolvem licitações e contratos, com práticas de favorecimento ao fornecedor em troca de propina, bem como enriquecimento ilícito de servidores públicos e desvio de recursos públicos (RECHIA, 2016).

Rechhia (2016) argumenta ainda que já há no setor público uma política incentivadora de adoção de monitoramento dos riscos através do Tribunal de Contas da União (TCU) e da CGU, pois tais organizações de controle da administração pública, aplicam metodologias de investigação para conhecer o controle de risco nas instituições públicas, onde as unidades respondem uma auto avaliação sobre identificação tratamento e monitoramento dos riscos de suas instituições.

O que confirma com o entendimento de Braga (2017), ao afirmar que o processo de implementação da gestão de riscos tem o protagonismo dos órgãos de controle, principalmente ao adotar decisões que se utilizam da lógica dos marcos legais para fortalecer a gestão de riscos e os controles internos nas organizações públicas.

Como mais uma iniciativa para implementação da gestão de riscos, a CGU e o MP editaram a Instrução Normativa conjunta nº 01 de 2016, que estabeleceu que os órgãos e entidades do Poder Executivo Federal devem implementar, manter, monitorar e revisar o processo de gestão de riscos, compatível com sua missão e seus objetivos estratégicos.

Para Magnavita (2016), um fator fundamental para o sucesso da gestão de riscos é a eficácia dos controles internos. A IN supracitada, traz em seu art. 3º a associação do controle interno com os objetivos e a identificação dos riscos da organização.

A definição e a operacionalização dos controles internos devem levar em conta os riscos que se pretende mitigar, tendo em vista os objetivos das organizações públicas. Assim, tendo em vista os objetivos estabelecidos pelos órgãos e entidades da administração pública, e os riscos decorrentes de eventos internos ou externos que possam obstaculizar o alcance desses objetivos, devem ser posicionados os controles internos mais adequados para mitigar a probabilidade de ocorrência dos riscos, ou o seu impacto sobre os objetivos organizacionais.

Logo, o controle interno é um componente indissociável da gestão de riscos, devendo ser orientado ao risco e à governança, assim os riscos são identificados através do reconhecimento das competências e das vulnerabilidades dos controles internos e quanto maior o nível de controle menor a exposição ao risco. Portanto, compreende-se que o controle está diretamente associado ao risco, principalmente quando se objetiva mitigá-lo, visto que gerenciar o risco aumenta a probabilidade de se atingir objetivos.

Neste íterim, Castro (2016) observa ainda que esse controle serve de alerta ao dono do risco, para que sejam tomadas providencias para evitar a materialização do risco. A figura de dono do risco e sua responsabilidade perante o risco decorre do fato de que cada risco mapeado e avaliado deve estar associado a um agente responsável, formalmente identificado (IN conjunta nº 01/2016 PM-CGU).

Para Ávila (2014) o risco é percebido no ambiente de controle, portanto é nessas atividades de controle é que as políticas e procedimentos devem ser definidos e implementados. O que significa dizer que um ambiente de controle bem definido possibilita um bom gerenciamento de riscos, já que os riscos são identificados nesse ambiente. Esse ambiente de controle é avaliado pela Auditoria Interna com vistas a verificar a efetividade desses controles pra mitigar riscos, o que possibilita o conhecimento das atividades mais frágeis e sujeita a maior ou menor ocorrência de riscos.

Deste modo, a auditoria governamental atua ao mesmo tempo como interna e externa, pois além de fornecer um diagnóstico para a população sobre a aplicação de recursos também emitem recomendações de medidas a serem adotadas para minimização de riscos identificados através da realização de auditorias. Além disso, de forma mais específica, durante os trabalhos de auditoria na fase de planejamento é realizada a identificação e avaliação de riscos da unidade a ser auditada, de modo que seus trabalhos sejam pautados preferencialmente naquelas áreas que apresentam mais riscos para a instituição.

Para isso é necessário que a entidade tenha um sistema estruturado de gestão de riscos, porém a auditoria se depara com entidades que não estão acostumadas a pensar seu futuro, levando a auditoria a avaliar riscos em quem

não efetua gestão de riscos, fazendo com que a auditoria seja corretiva e não preventiva, o que acaba não contribuindo efetivamente para a gestão, pois as ações de auditoria são pautadas em irregularidades que já aconteceram, o que não garante a prevenção da reincidência dessas irregularidades (Braga, 2013).

Quanto aos objetivos da gestão de riscos estabelecidos na referida Instrução Normativa têm-se: assegurar que os responsáveis pela tomada de decisão tenham acesso tempestivo a informações quanto aos riscos aos quais está exposta a organização; aumentar a probabilidade de alcance dos objetivos da organização e por fim agregar valor à gestão por meio da melhoria dos processos de tomada de decisão. Além disso os seus princípios tratam do estabelecimento de níveis de exposição a riscos e de controles internos proporcionais a ele.

No entanto, Braga (2017) também enfatiza, que embora haja esforço dos órgãos de controle, a implementação da gestão de riscos no Brasil em aspectos gerenciais ainda está num estágio inicial, devido a carência metodológica para o setor público.

Além disso, o autor chama a atenção para o fato de que a gestão de riscos choca com a diversidade da Administração Pública, pois pode parecer um modelo rebuscado e gerar formalismo, ou seja, atender porque foi ordenado e ser descontextualizado da realidade das organizações.

Com isso, apenas a abordagem “*top down*”¹ pode não ser a mais efetiva, pois considera a alta gestão como indispensável, e não enfatiza a estrutura real da organização, pois além de considerar a alta gestão é necessário ouvir os problemas na ponta, junto aos servidores que realizam atividades operacionais e assim trabalhar a gestão de riscos de acordo com as dificuldades concretas que se relacionam com os objetivos globais da organização.

Em contrapartida, o autor apresenta a proposta “*bottom up*”² que objetiva valorizar a aprendizagem organizacional na implementação e revisão desses

¹ *Top Down* é uma metodologia de implementação de gestão de riscos que vai de cima para baixo e segue uma hierarquia previamente estabelecida na organização

² *Bottom Up* é uma metodologia de implementação de gestão de riscos que vai de baixo para cima e considera a parte operacional da organização.

controles, buscando os erros mais comuns de um processo padronizado, bem como os possíveis controles internos aplicáveis, as auditorias realizadas na área e os escândalos na imprensa. Tais atitudes trazem o amadurecimento da equipe fazendo a gestão de riscos dialogar diretamente com a prática.

No entendimento de Avilla (2014) nenhum servidor público pode evitar decisões que envolvam riscos, portanto todos devem possuir as competências e habilidades necessárias para gerenciar risco para utilização da abordagem “*bottom up*”. Essa preparação do servidor é essencial para o serviço público, e se essa preparação não for proporcionada pela organização em que trabalha, ele deve fazê-lo por conta própria.

Entretanto, “mais do que sistemas informatizados e consultorias, faz-se necessário na implementação da gestão de riscos no setor público uma customização tutelada, na linha do “faça você mesmo”, de modo a propiciar um desenvolvimento lento e gradual que “empodere” os agentes da organização e insira realmente a temática em suas rotinas profissionais” (BRAGA, 2017 p. 689).

1.2 PROCESSO DE GESTÃO DE RISCOS

O processo de gestão de riscos deve comportar todos os setores da organização, sejam do nível operacional, tático ou estratégico, no entanto demanda comprometimento e envolvimento dos recursos humanos, uma vez que são as pessoas que vão operacionalizar a gestão de riscos. Neste ínterim, Braga(2017) defende que para as organizações que estão iniciando o seu processo de gestão de riscos é essencial que antes de elaborar o mapa de riscos da organização é necessário iniciar pelos processos notoriamente mais relevantes para que sirvam de exemplo e tenham um efeito indutor na gestão, de modo a incentivar os outros setores.

Já Azevedo (2017) discorre que a antes da adoção de um modelo de gestão de riscos é necessário avaliar o seu nível de maturidade de modo a selecionar a abordagem adequada para adoção de um modelo. Neste sentido, Ávila(2014) defende que primeiro deve-se avaliar até que ponto a entidade administra riscos; e identificar quais os pontos fortes e fracos; quais as deficiências; o que precisa ser melhorado; avaliar o nível de conhecimento dos

funcionários sobre os conceitos de riscos; se existe estratégias para disseminar essa cultura dentro da organização e por fim, deve-se determinar os conhecimentos especializados necessários para identificar e avaliar riscos e comunicá-los aos membros internos e externos.

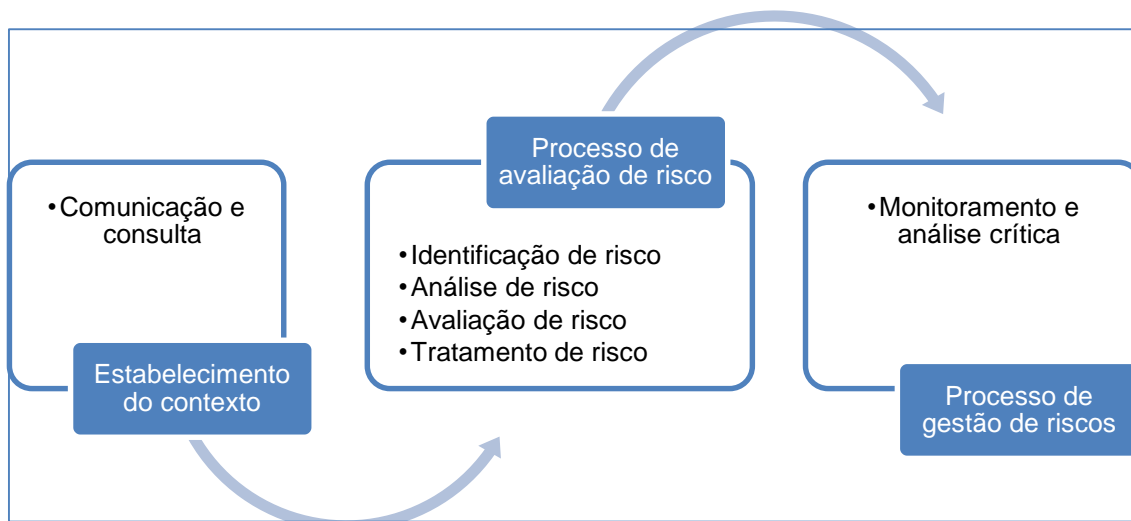
O autor ainda apresenta que o próximo passo é desenvolver uma estratégia para corrigir as deficiências detectadas:

Essa estratégia inclui um currículo de estudos sobre a gestão de riscos; consultas a especialistas; aprendizagem autoconduzida, treinamento externo e “prática” de gestão de riscos por meio de estudos de casos. O outro ponto é estabelecer as metas e os objetivos para que a sua estratégia de aprendizagem monitore o sucesso da entidade, ou setor, na implementação desse projeto. Quando os objetivos perderem relevância, atualize-os. Se eles não forem alcançados, modifique a estratégia (ÁVILA, 2014 P.17).

Essa última etapa é importante para que os responsáveis pela gestão não se concentrem apenas no processo de elaboração da matriz de risco e dê menos atenção para a prática contínua da gestão de riscos e o acompanhamento dos resultados.

A figura 01 apresenta o processo de gestão de riscos definido pela ISO 31000/2009 que perpassa por diversas etapas necessárias a tomada de decisões acerca do risco.

Figura 1- Processo de Gestão de Riscos definido pela ISO 31000:2009



Fonte: Adaptado (TCU, 2018) pela autora (2019)

O modelo da ISO (*International Organisation for Standardisation* - Organização Internacional de Normalização) 31000/2009 é o que harmoniza o

processo de gestão de riscos entre os diversos modelos e fornece uma abordagem comum para as diversas atividades que a entidade gerencia. Os capítulos seguintes apresentam o detalhamento de cada uma das etapas do processo de gestão de riscos dispostas na figura 1.

1.2.1 Comunicação e Consulta

Comunicação e consulta é a primeira etapa do processo de gestão de riscos, mas que também deve integrar todas as etapas, desde o estabelecimento do contexto até o tratamento dos riscos, é necessário, portanto, desenvolver um plano de comunicação e realizar consulta interna e externa para apoiar essa atividade. Esta etapa tem como objetivo em cada etapa do processo estabelecer um diálogo com os *stakeholders*³ quanto aos riscos de modo a criar e fortalecer uma cultura para lidar com riscos e assegurar que visões variadas dos *stakeholders* sejam consideradas. (MOURA, 2016).

1.2.2 Estabelecimento do contexto

Para implementar a gestão de riscos em uma organização é necessário inicialmente analisar o ambiente interno e externo da organização, o contexto em que ela está inserida e a maturidade do processo de gestão de riscos. Esta etapa envolve o entendimento da organização, dos objetivos, do ambiente, do controle interno de modo a se obter uma visão abrangente da organização. (TCU, 2018).

De acordo com Miranda (2017) é preciso considerar o ambiente externo para que as preocupações das partes interessadas externas sejam consideradas no desenvolvimento de critérios de riscos, bem como considerar leis e regulamentos, no caso do setor público a parte mais interessada é a sociedade. Quanto ao contexto interno, o autor enfatiza que é o ambiente onde a organização busca atingir seus objetivos e varia de acordo com a necessidade da instituição, devido as suas características próprias.

É necessário documentar todas as etapas desse processo. De acordo com o TCU (2018) a documentação pode ser feita por meio de:

³ Público interno e externo de uma organização.

- a) um relato conciso dos objetivos organizacionais, dos fatores críticos para o sucesso e uma análise dos fatores internos e externos do ambiente (análise *SWOT*, por exemplo);
- b) análise de partes interessadas e seus interesses (análise de *stakeholder* e matriz de responsabilidades, dentre outros);
- c) critérios mais importantes com base nos quais os níveis de risco serão analisados e avaliados: escalas de probabilidade; escalas de consequências ou impactos; como será determinado se o nível de risco é tolerável ou aceitável e se novas ações de tratamento são necessárias, isto é, diretrizes para priorização e tratamento de (ou resposta a) riscos.

Deste modo o propósito principal da etapa desta etapa é definir o ambiente no qual a organização está inserida para assim realizar um processo de gestão de riscos que considere as características específicas da organização.

1.2.3 Identificação de Riscos

Após a identificação de objetivos, a organização deve identificar os riscos que podem fazer com que tais objetivos não sejam atingidos, portanto o reconhecimento de um risco é o primeiro passo para gerenciá-lo (MIRANDA, 2017).

Sobre o processo de identificação de riscos o TCU(2018) define que envolve a produção de uma lista de riscos, incluindo fontes, eventos, causas que possam impactar nos objetivos, através, por exemplo, de mapa de processo e estrutura analítica de projeto. Logo, presume-se que o processo de mapeamento e modelagem de processos é condição fundamental para a identificação de riscos, pois para se identificar o risco se faz necessário primeiramente conhecer o processo ao qual ele está associado, já que vários processos podem contribuir para um fim comum.

Miranda (2017) chama a atenção para o fato de que nessa fase deve ser realizada uma identificação abrangente, pois um risco que não é identificado nesta etapa não será incluído em etapas posteriores. Assim, todos os riscos devem ser identificados, estando suas fontes sob controle da organização ou não.

De acordo com Miranda (2017) podem ser utilizadas diversas técnicas para identificação de riscos, uma delas é a *brainstorming*, uma técnica de coleta de dados junto aos executores do processo. Para isso é necessário a ajuda de um facilitador e a reunião de uma equipe multidisciplinar conhecedora do assunto para que sejam levantados os principais riscos. Assim, é uma oportunidade para que os membros da equipe opinem sobre o processo que está tendo seus riscos avaliados.

Já Oliveira(2016) destaca que é também necessário obter o histórico da organização e realizar a troca de opiniões sobre questões passadas, atuais e futuras. O autor apresenta alguns exemplos de coleta de dados para identificação de riscos:

- Experiência local ou internacional;
- Opinião de um perito;
- Entrevistas estruturadas;
- Discussões dirigidas em grupo;
- Planos estratégicos e de negócios que incluem análise SWOT e avaliação ambiental;
- Relatórios de solicitação de pagamento de seguro;
- Relatórios pós-eventos;
- Experiência pessoal ou experiência organizacional anterior;
- Resultados e relatórios de auditorias, de inspeções e de visitas;
- Pesquisas e questionários;
- Listas de verificação; Registros históricos, banco de dados de incidentes e acidentes e análise de falhas e registros anteriores de riscos, se houver.

Cabe salientar que a utilização de uma técnica não exclui a outra, visto que elas podem ser utilizadas em conjunto, inclusive servindo de suporte para aplicação de técnicas mais robustas.

O autor também defende que essa equipe escalada para identificação de riscos deve ter conhecimento dos aspectos detalhados, bem como a criatividade e experiência na unidade que será gerenciada, de modo que possa trazer contribuições contundentes ao objeto analisado. Ávila(2014) corrobora afirmando que se deve considerar todos os riscos no processo de tomada de decisão e incluir perspectivas diferentes, de modo que não se analise uma área específica, mas sim que se busque a relação dessa área específica com o todo, ou seja, com o objetivo maior da instituição.

Por fim, nesse processo pode ser adotado também a abordagem *top-down* para identificação de riscos, indo do nível geral para o mais específico. Essa abordagem deve ser realizada por pessoas com conhecimento adequado e com ferramentas e técnicas adequadas a realidade da organização. Também é importante envolver a equipe diretamente responsável pela execução do processo, pois cria a responsabilidade e o comprometimento em relação ao tratamento desses mesmos riscos. Esta etapa também deve documentar escopo do processo; os participantes do processo de identificação; o método utilizado; a forma de registro dos riscos e as causas e eventos (TCU, 2018).

Pode ser realizada também uma recomendação de auto-avaliação onde cada segmento da organização é convidado a rever suas atividades e contribuir para o diagnóstico de riscos, que pode ser feito por meio de questionários ou com facilitadores, mas são os próprios proprietários que identificam os riscos.

1.2.4 Análise de riscos

A análise de riscos é a etapa posterior ao processo de identificação de riscos e permite a compreensão da natureza do risco e determina o nível de riscos, de modo a selecionar os riscos prioritários que devem passar por tratamento, conforme destacado abaixo pelo TCU (2018).

“O resultado final do processo de análise de riscos será o de atribuir, para cada risco identificado, uma classificação tanto para a probabilidade como para o impacto do evento, cuja combinação determinará o nível do risco. A identificação de fatores que afetam a probabilidade e as consequências também é parte da análise de riscos, incluindo a apreciação das causas e as fontes de risco, suas consequências positivas ou negativas, expressas em termos de impactos tangíveis ou intangíveis”. (TCU, 2018 p.40)

Após isso, é possível chegar ao risco inerente, que é o nível de risco antes de considerar as respostas adotadas pela organização. Mas, ainda de acordo com o TCU(2018) também é preciso avaliar as ações que a gestão adota em relação a cada risco em específico, incluindo os controles internos. Os quadros a seguir apresentam o modelo de análise de riscos abordado pelo TCU (2018).

O quadro 1 evidencia a escala de probabilidade pra ser utilizada como base para o gestor atribuir peso a cada risco individualmente, enquanto o quadro 2 evidencia a escala de impacto a ser atribuída para o mesmo risco.

Quadro 1- Escala de probabilidade

ESCALA DE PROBABILIDADE		
PROBABILIDADE	DESCRIÇÃO DA PROBABILIDADE	PESO
MUITO BAIXA	IMPROVÁVEL- Em situações excepcionais, o evento poderá ocorrer, mas nada nas circunstâncias indica essa possibilidade	1
BAIXA	RARA. De forma inesperada ou casual, o evento poderá ocorrer, pois as circunstâncias pouco indicam essa possibilidade	2
MÉDIA	Possível. De alguma forma, o evento poderá ocorrer, pois as circunstâncias	5
ALTA	Provável. De forma até esperada, o evento poderá ocorrer, pois as circunstâncias	8
MUITO ALTA	Praticamente certa. De forma inequívoca, o evento ocorrerá, as circunstâncias	10

Fonte: Adaptado (TCU 2018) pela autora(2019)

Na definição da probabilidade devem ser considerados aspectos históricos, estruturais, internos e externos da instituição, com vistas a analisar a possibilidade do evento de risco se concretizar, que considera situações improváveis até situações praticamente certas.

Quadro 2 - Escala de impacto

ESCALA DE IMPACTO		
IMPACTO	DESCRIÇÃO DO IMPACTO NOS OBJETIVOS, CASO O EVENTO OCORRA	PESO
MUITO BAIXO	Mínimo impacto nos objetivos (estratégicos, operacionais, de informação/	1
BAIXO	Pequeno impacto nos objetivos(estratégicos, operacionais, de informação/	2
MÉDIO	Moderado impacto nos objetivos (estratégicos, operacionais, de informação/	5
ALTO	Significativo impacto nos objetivos (estratégicos, operacionais, de informação/	8
MUITO ALTO	Catastrófico impacto nos objetivos (estratégicos, operacionais, de informação/	10

Fonte: Adaptado (TCU 2018) pela autora (2019)

Após a definição da probabilidade e do impacto, com base nas escalas de probabilidade e impacto elencadas no quadro 1 e 2 deve-se calcular o nível de risco inerente, através da multiplicação da probabilidade pelo impacto e classificar o risco de nível baixo a alto, conforme pode ser observado nos quadros 3 e 4.

Quadro 3- Escala de risco inerente

ESCALA DE RISCO INERENTE			
RB (RISCO BAIXO)	RM (RISCO MÉDIO)	RA (RISCO ALTO)	RE(RISCO EXTREMO)
0-9,99	10 -39,99	40 - 79,99	80-100

Fonte: Adaptado (TCU 2018) pela autora (2019)

O quadro 4 comporta uma situação hipotética de registro de risco considerando o impacto e a probabilidade para definição do nível de risco inerente.

Quadro 4- Exemplo de registro de risco parcial com níveis de risco inerente calculado

Riscos identificados	Probabilidade	Impacto	Nível de risco inerente
Risco 1	Alta- 8	Muito alto -10	80 RE (Extremo)
Risco 2	Média-5	Alto- 8	40 RA (Alto)
Risco 3	Baixa-2	Médio-5	10 RM (Médio)
Risco 4	Muito baixa- 1	Médio-5	5 RB (Baixo)

Fonte: Adaptado (TCU 2018) pela autora (2019)

O risco inerente é a avaliação conjunta do impacto e da probabilidade de concretização do risco na falta de medidas para alterar a probabilidade e impacto, antes da consideração de qualquer ação de mitigação e sem considerar quaisquer ações gerenciais que possam reduzir a probabilidade e impacto, ou seja é analisar o risco sem considerar quaisquer controles ou ações existentes (TCU 2017; IN conjunta MP/CGU nº 01/2016; MIRANDA, 2017).

Considera-se que os eventos de riscos classificados como de risco alto ou extremo são indicativos de ações mitigadoras mais rígidas, enquanto que os

riscos classificados como de risco médio ou baixo seriam um indicativo de ações mais moderadas (Miranda, 2017)

No entanto, além da avaliação de risco a partir da avaliação do impacto e probabilidade é necessário avaliar os controles existentes, pois a depender do nível de controle, o risco pode ser reduzido em relação a avaliação preliminar. Assim, deve-se identificar o nível de confiança do controle e o desenho de implementação dos controles para assim se chegar ao risco de controle, conforme descrito na escala de avaliação de controles do quadro 5.

Quadro 5- Exemplo de escala de avaliação de controles

ESCALA DE AVALIAÇÃO DE CONTROLES		
NÍVEL DE CONFIANÇA	AVALIAÇÃO DO DESENHO E IMPLEMENTAÇÃO DOS CONTROLES (ATRIBUTOS DO CONTROLE)	RISCO DE CONTROLE (RC)
Inexistente NC = 0% (0,0)	Controles inexistentes, mal desenhados ou mal implementados, isto é, não funcionais.	1,0- MUITO ALTO
Fraco NC = 20% (0,2)	Controles têm abordagens ad hoc, tendem a ser aplicados caso a caso, a responsabilidade é individual, havendo elevado grau de confiança no conhecimento das pessoas	0,8- ALTO
Mediano NC = 40% (0,4)	Controles implementados mitigam alguns aspectos do risco, mas não contemplam todos os aspectos relevantes do risco devido a deficiências no desenho ou nas ferramentas utilizadas	0,6- MÉDIO
Satisfatório NC = 60% (0,6)	Controles implementados e sustentados por ferramentas adequadas e, embora passíveis de aperfeiçoamento, mitigam o risco satisfatoriamente.	0,4- BAIXO
Forte NC = 80% (0,8)	Controles implementados podem ser considerados a "melhor prática", mitigando todos os aspectos relevantes do risco	0,2- MUITO BAIXO

Fonte: Adaptado (TCU 2018) pela autora (2019)

Após a identificação do risco de controle, deve-se avaliar o risco inerente conjuntamente com o risco de controle, assim, calcula-se primeiro o risco inerente considerando a probabilidade e impacto do risco e em seguida adiciona-se o risco de controle ao risco inerente para então alcançar o nível de risco residual, conforme pode ser verificado no quadro 6.

Quadro 6- Exemplo de registro de riscos parcial com níveis de risco residual calculado

Riscos identificados	Probabilidade	Impacto	Nível de risco inerente	Eficácia do controle	Risco de controle	Risco residual
Risco 1	Alta- 8	M. Alto-10	RE-80	Inexistente	1	RE-80
Risco 2	Média-5	Alto- 8	RM-40	Mediano	0,6	RM-24
Risco 3	Baixa-2	Alto-5	RM-10	Fraco	0,8	RB- 8

Fonte: Adaptado (TCU 2018) pela autora (2019)

A análise de riscos só se encerra quando as ações que a gestão adota para responder ao risco também são avaliadas, o chamado risco de controle, chegando-se ao risco residual, que é o que permanece após as respostas adotadas pela administração, incluindo controles internos e outras ações, que é definido a partir do apetite de riscos da organização e da tolerância ao risco de modo a se chegar a um nível de risco residual aceitável (MIRANDA, 2017).

1.2.5 Avaliação de Riscos

Após a construção da matriz de riscos com a análise individualizada de cada risco, se faz necessário avaliar os riscos que devem ser priorizados no desenvolvimento de ações para tratamento, já que os que merecem maior atenção são aqueles que podem causar um maior prejuízo para a entidade, caso se concretizem e se tornem problemas. O TCU (2018) lista as análises que devem ser efetuadas nesta etapa do processo, as quais estão dispostas abaixo:

- a) se um determinado risco precisa de tratamento e a prioridade para isso;
- b) se uma determinada atividade deve ser realizada, reduzida ou descontinuada;
- c) se controles devem ser implementados, modificados ou apenas mantidos.

Portanto esta etapa envolve a avaliação do risco, da atividade e do controle. Quanto a documentação, deve ser feita uma lista com os riscos que requerem tratamento com suas respectivas classificações e prioridades. O quadro 7 apresenta as diretrizes que devem ser seguidas para priorização e tratamento dos riscos.

Quadro 7- Diretrizes para priorização e tratamento de riscos

NÍVEL DE RISCO	CRITÉRIOS PARA PRIORIZAÇÃO E TRATAMENTO DE RISCOS
RE	Nível de risco muito além do apetite a risco. Qualquer risco nesse nível deve ser comunicado à governança e alta administração e ter uma resposta imediata. Postergação de medidas só com autorização do dirigente máximo
RA	Nível de risco além do apetite a risco. Qualquer risco nesse nível deve ser comunicado a alta administração e ter uma ação tomada em período determinado. Postergação de medidas só com autorização do dirigente de área.
RM	Nível de risco dentro do apetite a risco. Geralmente nenhuma medida especial é necessária, porém requer atividades de monitoramento específicas e atenção da gerência na manutenção de respostas e controles para manter o risco nesse nível, ou reduzi-lo.
RB	Nível de risco dentro do apetite a risco, mas é possível que existam oportunidades de maior retorno que podem ser exploradas assumindo-se mais riscos, avaliando a relação custos X benefícios.

Fonte: Adaptado (TCU 2018) pela autora (2019)

Da figura acima, depreende-se que os riscos avaliados como de nível de risco extremo devem ser priorizados para tratamento, pois o risco está muito além do apetite de risco e pode trazer consequências catastróficas para a organização.

Oliveira (2016), citando Cicco (2009), aponta as principais perguntas que devem ser feitas ao se analisar um risco, quais são:

- Quais dos sistemas atuais podem prevenir, detectar ou reduzir as consequências ou probabilidades de riscos ou eventos indesejáveis?
- Quais dos sistemas atuais podem melhorar ou aumentar as consequências ou probabilidades de oportunidades ou de eventos benéficos?
- Quais são as consequências ou a faixa de consequências dos riscos, caso eles ocorram?
- Qual é a probabilidade ou a faixa de probabilidades de os riscos ocorrerem?
- Quais fatores podem aumentar ou diminuir as probabilidades ou as consequências?
- Há limites de probabilidade e consequência além dos quais a análise deixará de ter validade?
- Quais são as limitações da análise e as hipóteses assumidas?
- O que causa a variabilidade, a volatilidade ou a incerteza?

- A lógica, por trás dos métodos de análise, é consistente?
- Para a análise quantitativa, pode ser utilizado algum método estatístico para compreender o efeito da incerteza e da variabilidade?

Portanto, a etapa de avaliação de riscos merece uma atenção especial, pois é nesta etapa que se definir quais riscos serão tratados e porquê, o que leva a necessidade de uma análise cuidadosa.

1.2.6 Tratamento de Riscos

Após a análise e a definição de critérios para seleção e tratamento de riscos é preciso definir a forma de tratamento para cada risco priorizado. Esta etapa se constitui numa das mais importantes no processo de gestão de riscos por envolver o processo de que decisão deve ser tomada em relação aquele risco ora identificado.

Miranda (2017), citando a ISO 31000:2009, discorre que o tratamento envolve a seleção de uma ou mais opções para modificar o risco, onde uma opção de tratamento não é necessariamente mutuamente exclusiva e pode incluir os seguintes aspectos: evitar o risco ao se decidir não iniciar ou descontinuar a atividade que dá origem ao risco; remoção da fonte de risco; alteração da probabilidade; compartilhamento do risco; retenção do risco. O autor apresenta também as opções de resposta ao risco, quais são: evitar; reduzir; compartilhar, transferir e aceitar.

Moura(2016) discorre acerca dos tipos de respostas que podem ser dadas ao risco. A decisão de aceitar o risco significa que nenhuma ação deve ser tomada para reduzir a probabilidade do risco ou o seu impacto, pois o custo de tomar qualquer ação pode ser desproporcional ao benefício adquirido, neste caso a resposta deve ser de tolerar o atual nível de risco. A decisão de tratar o risco envolve continuar com as atividades dentro da organização, onde é adotada uma ação de controle para restringir o risco para um nível aceitável.

Para alguns riscos a melhor resposta pode ser a de transferi-los, o que pode ser feito por meio de seguro ou mediante o pagamento de um terceiro para assumir o risco de outro modo. No entanto, há alguns riscos que somente serão

tratáveis pelo encerramento da atividade. O autor destaca que a opção de eliminar o risco é limitada no setor público quando comparada com o setor privado.

Para definir a resposta mais adequada, é importante a entidade considerar sua capacidade de absorção de perdas, o apetite e a tolerância ao risco e o impacto dos custos de gerenciar o risco. As mudanças governamentais, econômicas, sociais que podem provocar mudanças no perfil dos riscos, e conseqüentemente, as respostas aos riscos podem e devem ser modificadas (MOURA 2016).

De acordo com o autor supracitado, evitar o risco sugere que nenhuma outra opção de resposta ao risco tenha sido identificada, significando a descontinuidade das atividades que geram risco e só deve ser realizada se ficar claro que a relação custo benefício projetada está em perigo. No entanto encerrar uma atividade no setor público é severamente limitada em relação ao setor privado, pois ou as atividades são decorrentes de determinações legais ou de competência exclusiva do ente público e exige um resultado demandado pela sociedade.

A resposta mais escolhida pelas organizações é a de evitar o risco, pois busca-se reduzir o risco residual a um nível compatível com as tolerâncias a riscos desejadas, onde a organização continua com a atividade que dá origem ao risco, mas ações são tomadas para restringir o risco a um nível aceitável. Já na decisão de compartilhar o risco ocorre para reduzir a exposição a riscos ou porque a outra organização é mais capaz de gerir o risco eficazmente, no setor público é comum a terceirização.

No entanto, a exposição a riscos pode ser tolerável, não sendo necessária qualquer outra ação para reduzir a probabilidade ou o impacto, pois após uma avaliação custo benefício, conclui-se que não vale apenas implementar medidas de redução ou compartilhamento do risco, então é mais viável tolerar o nível de risco existente.

Para Ruppenthal (2013) nessa perspectiva pode-se eliminar o risco, atuar sobre os fatores que influenciam a ocorrência do evento de riscos reduzindo o risco; transferindo o risco por meio de seguros; e em situações extremas reter o

risco. Ávila(2014) corrobora acerca do compartilhamento de riscos, pois a forma mais usual de se compartilhar riscos é através de seguro, o que é muito utilizado no mundo corporativo, além da terceirização.

Ávila(2014) também chama atenção para o fato de que esse processo de gerenciar o risco pode gerar perdas e ganhos, uma vez que a eliminação ou redução de riscos poderá acarretar na criação de outros. Importante destacar que a opção de tratamento envolve equilibrar de um lado os custos e esforços de implementação e de outro os benefícios da medida.

Já Gonçalves Junior (2008) destaca que nem todo tipo de risco precisa ou deve ser mitigado. Em alguns casos, os custos para uma medida mitigadora podem ser maiores que o impacto do possível evento. Dessa forma, medidas mitigadoras cujo custo excede a perda estimada devem ser excluídas de análises futuras. Deste modo, além de avaliar os riscos, é necessário avaliar os custos das medidas necessárias para mitigar esse risco.

Quanto a documentação, esta etapa deve ter um plano de tratamento de risco que identifica claramente a ordem de prioridade para implementação de cada tratamento e também as razões para seleção das opções de tratamento, incluindo os benefícios esperados; os responsáveis pela implementação do plano; as ações propostas; o cronograma; as medidas de desempenho e os requisitos para reporte de informações (TCU, 2018).

1.2.7 Informação e Comunicação

Destarte, somente criar políticas, normas, cursos e diretrizes pode não ser o suficiente para dar conta da inclusão da gestão de riscos na pauta do setor público brasileiro, por questões estruturais. Necessita-se de iniciativas que busquem dialogar com as bases, identificar seus problemas e apresentar como essa abordagem pode contribuir com as soluções. (BRAGA, 2017).

Um dos principais desafios ao implementar gestão de riscos é mudar a cultura das organizações públicas sobre o risco, Braga (2017) discorre sobre isso.

Para mudar a cultura das organizações públicas, favorecendo que seus servidores vejam o risco como algo a ser incorporado às suas

práticas, é preciso um processo de envolvimento e que fortaleça uma cultura de que essa abordagem será útil nas demandas localizadas de cada setor, dentro das tarefas a eles impostas, com certo grau de autonomia. E para isso, é preciso que os servidores tenham um conhecimento mais simples do risco, e a capacidade de relacionar esses conhecimentos com a sua realidade cotidiana, para além de volumosas planilhas (BRAGA, 2017, p.688)

O autor também enfatiza que essa inserção na cultura não se trata necessariamente de capacitações formais, mas que a gestão de riscos se mostre como uma ferramenta que facilite o desempenho das tarefas, e não o contrário.

E essa crença necessita mais do que cursos, campanhas de publicidade e *advocacy*, ainda que isso tudo seja relevante na sedimentação desses saberes. Necessita que a gestão de riscos se insira de forma instrumental, como mecanismo de aprimoramento e de facilitação das atribuições dos servidores. (BRAGA, 2017,p.689)

É necessário garantir que as lições transferíveis sejam aprendidas e comunicadas às pessoas que possam se beneficiar delas, onde cada nível de gerenciamento deve receber uma avaliação adequada sobre a gestão de risco dentro de sua alçada de controle (MIRANDA, 2017).

As informações a serem comunicadas, de acordo com Miranda (2017) com base no COSO-ERM⁴, precisam ser acessíveis, apropriadas, atuais; confiáveis, precisas e integras, pois a qualidade da informação é essencial para o gerenciamento dos riscos corporativos.

Assim, só após a finalização do processo de gestão de riscos é que se pode identificar e avaliar se os processos foram aprimorados, inovados, podendo haver a necessidade de reformulação do processo quantas vezes forem necessárias. E Braga (2017) finaliza questionando acerca dos jogos políticos que existem nas instituições públicas que podem enfraquecer o alcance dos objetivos devido ao fato dos servidores assumirem uma função legalista e conservadora em detrimento de uma ação mais gerencial.

A administração deve comunicar internamente e externamente dados sobre riscos, de modo que as partes interessadas façam julgamentos sobre riscos em suas percepções, devendo ser considerada no processo de tomada

⁴ Em 2004, o COSO criou o Enterprise Risk Management- Integrated framework, que traduzido para o português significa gerenciamento de Riscos Corporativos- Estrutura Integrada ou também chamado de COSO II.

de decisão. É importante que a administração fique atenta para a ocorrência de falhas de comunicação, pois as unidades podem perder a motivação e mesmo ciente dos riscos relacionados a sua atividade, podem não relatá-los. (MIRANDA, 2017)

1.2.8 Monitoramento e Análise Crítica

O monitoramento é a última etapa do processo de gestão de riscos, que deve ser feita de forma contínua, de modo que o registro de riscos seja mantido atualizado. As responsabilidades relativas ao monitoramento e a análise crítica devem estar claramente definidas na política de gestão de riscos e detalhadas nos manuais.

Miranda(2017) aponta que esse monitoramento deve ser feito de forma contínua, de modo que o gerenciamento de riscos não seja um processo estático, pois como a organização está em constante mudança, novos riscos podem surgir ou mudar.

Gonçalves Junior (2008) enfatiza que o sucesso do gerenciamento de riscos irá depender do compromisso da alta direção e do total apoio da equipe de tecnologia da informação e comunicação, da competência e da experiência da equipe da gestão de riscos em aplicar a metodologia com consciência.

As responsabilidades dessa etapa devem estar claramente definidas na política de gestão de riscos e detalhadas nos planos e manuais e a revisão da avaliação de riscos deve ser realizada periodicamente em uma base regular e tempestiva (MIRANDA, 2017).

De acordo com Moura (2016), a etapa do monitoramento é realizada por meio de atividades gerenciais contínuas e avaliações independentes, onde se avalia o funcionamento dos componentes da gestão de riscos, que ocorre no decurso normal das atividades da administração e as deficiências encontradas são comunicadas aos superiores.

1.3 MODELO DE AVALIAÇÃO DE MATURIDADE DA GESTÃO DE RISCOS

De acordo com Miranda (2017) para implementar a gestão de riscos em uma instituição, seja ela pública ou privada, é necessário conhecer as principais estruturas e modelos existentes sobre o tema e selecionar o mais adequado a realidade da instituição, além disso, é recomendado que se faça um *benchmarking*⁵ em órgãos e entidades que já desenvolveram essa política de modo a utilizar as experiências exitosas como referência.

Deste modo, a “implantação da gestão de riscos em uma organização é um processo de aprendizagem organizacional, que começa com o desenvolvimento de uma consciência sobre a importância de gerenciar riscos e avança com a implementação de práticas e estruturas necessárias à gestão eficaz dos riscos” (TCU,2018 p.28).

Para isso se faz necessário primeiramente que a entidade possua uma abordagem consistente e definida para gerenciar esses riscos, que deve ser definida a partir dos modelos e estruturas existentes na literatura internacional e brasileira.

Facó et.al(2016) traz à baila o fato de que esses modelos sofrem limitações por ser baseados em normas de controle contábil e de auditoria que considera a organização como um ator inteligente e racional, quando aplicados nos órgãos governamentais devido as pressões institucionais e a estrutura burocrática que é própria desses ambientes.

Dentre essas normas as mais utilizadas são a mais utilizada é a ISO 31000/2009 ⁶e o COSO- GRC. A ISO 31000 (2009) é uma norma internacional publicada especificamente sobre gestão de riscos que fornece princípios e diretrizes para gerenciar qualquer tipo de risco em qualquer organização, seja ela pública ou privada, mas sem deixar de lado a necessidade de tratamento a casos e situações inerentes a cada tipo de organização.

⁵ *Benchmarking* é uma estratégia empresarial utilizada para fazer comparação de melhores práticas empresariais existentes no mercado.

⁶ É um Framework criado em 2009 pela International Organization for Standardization(ISO) se constituindo no primeiro padrão de gestão internacional de risco.

Conforme Ruppenthal (2013) a ISO tem aplicabilidade em qualquer organização, qualquer indústria ou setor, pode ser aplicada a qualquer tipo de risco, independente da sua natureza, quer tenha consequências negativas ou positivas, fornecendo portanto, uma abordagem comum.

“A concepção e a implementação de planos e estruturas para gestão de riscos precisarão levar em consideração as necessidades variadas de uma organização específica” (Miranda, 2017, p.58). Ou seja, como a norma é aplicada a qualquer tipo e porte de organização é preciso compreender que cada instituição possui suas características próprias e, portanto, suas peculiaridades devem ser consideradas no momento de adaptação da norma de modo a não engessar a instituição.

Em 2012 foi editada a norma A NBR ISO/IEC 31010:2012⁷ – Gestão de riscos – Técnicas para o processo de avaliação de riscos. É uma norma de apoio a NBR ISO 31000:2009 que fornece orientações sobre a seleção e aplicação de técnicas para o processo de avaliação dos riscos, de forma a compreender melhor os riscos, o que auxilia a tomada de decisão e estabelece a priorização de tratamento. Em 2018 a ABNT publicou a ISO 31000/2018, que revisa a ISO 31000:2009 e fornece diretrizes para gerenciar riscos e assim como a de 2009 pode ser personalizada para qualquer organização.

Além da ISO, outro principal modelo de gestão de riscos na literatura é o COSO, (Committee of Sponsoring Organizations⁸). Em 1992 esse comitê publicou o COSO I⁹ como referência de controle interno para as organizações. Em 2004 foi publicado o COSO II¹⁰, também chamado de COSO GRC, que traz um maior enfoque para o gerenciamento de riscos e não apenas controle interno como no COSO I.

Miranda (2017) discorre que o avanço do COSO II em relação ao COSO I se refere aos objetivos estratégicos uma vez que para atingir os objetivos de uma organização não basta que as operações sejam eficientes, os relatórios

⁷ É uma norma complementar a ISO 31000:2009 que trata especificamente de técnicas de avaliação de riscos

⁸ Comitê das Organizações Patrocinadoras da Comissão Nacional sobre Fraudes em Relatórios Financeiros, criado em 1985.

⁹ É um modelo internacional para aplicabilidade do controle interno nas organizações.

¹⁰ Também chamado de COSO-ERM

confiáveis e as leis e regulamentos serem cumpridos, se não há uma estratégia a ser alcançada. Além disso, foi ampliado o alcance dos controles internos para proteção contra riscos, focando na prevenção de riscos através da aplicação desses controles.

Em 2016 o modelo de 2004 foi revisado e foi publicado em junho de 2017 intitulado como Gerenciamento de Riscos Corporativos - Integrado com Estratégia e Desempenho¹¹ (TCU, 2018), o que demonstra a preocupação do alinhamento da gestão de riscos com a estratégia da entidade, bem como com as expectativas de retorno da governança e da administração.

Miranda (2017) destaca que a revisão do modelo estabelece que o gerenciamento de riscos não é uma função ou departamento, mas é a cultura, os recursos e as práticas que a organização integra com a sua estratégia com o objetivo de gerenciar riscos.

“A revisão atualiza os componentes, adota princípios, simplifica definições, enfatiza o papel da cultura e melhora o foco no valor: como as organizações criam, preservam e entregam valor, inserindo o gerenciamento de riscos em três dimensões fundamentais para a gestão eficaz de uma organização: (I) a missão, a visão e os valores fundamentais; (II) os objetivos estratégicos e de negócios; e (III) o desempenho organizacional” (TCU, 2018 p.30).

Com a revisão, o modelo passa a integrar o gerenciamento de riscos com outros processos organizacionais, sobretudo os processos de governança, de definição da estratégia, de definição dos objetivos e de gestão do desempenho, indo além da tradicional aplicação do gerenciamento de riscos aos vários níveis da organização (TCU, 2018).

O modelo revisado reduz os componentes do gerenciamento de riscos de oito para cinco, conforme definido por Bermejo et.al (2019),

a) Governança e cultura- Reforça a importância da visão e da missão e os comportamentos desejados para compreensão dos riscos da organização.

¹¹ É uma revisão do modelo do COSO II publicado em 2004

b) Estratégia e definição de objetivos- No gerenciamento de riscos corporativos, estratégia e objetivos devem ser trabalhadas em conjunto no planejamento estratégico.

c) Desempenho- Os riscos podem afetar o alcance da estratégia, e portanto os objetivos dos negócios precisam ser identificados e avaliados.

d) Revisão e correção- A revisão do desempenho da organização é importante para verificar se os componentes do gerenciamento de riscos estão funcionando e o que precisa ser modificado

e) Informação, comunicação e reporte- Trata-se de um processo contínuo de obtenção e compartilhamento de informações de fontes internas e externas.

Insta destacar que de acordo com o TCU (2018), a versão do COSO GRC 2004 não ficou obsoleta, pois pode continuar em utilização, o novo modelo trouxe a atualização das práticas e o recomendado a se fazer é convergir as práticas do modelo anterior para o novo modelo, de modo que se caminhe rumo as novas e melhores práticas. Como o modelo do TCU utilizado neste estudo considerou as versões anteriores do COSO e da ISO, o trabalho também seguiu as mesmas diretrizes.

O TCU(2018) chama a atenção para o cuidado na escolha do modelo com vistas a evitar que a organização tenha uma coleção de instrumentos e procedimentos burocráticos que dão a falsa impressão da existência de um sistema de gestão de riscos, mas que não traz os benefícios propostos. Deve-se evitar também a utilização de sistemas informais, e optar pelos formais, mas sem engessar a estrutura.

A IN conjunta MP/CGU nº 01/2016 da CGU e do MP torna real e obrigatória a política de gestão de riscos a essas entidades a ser administrada pelos servidores dessas instituições. Azevedo(2017) dispõe que torna-se essencial nas organizações públicas a existência de unidades especializadas capazes de controlar e avaliar os riscos a que estão submetidas.

A IN determina, ainda, que os órgãos e entidades do Poder Executivo Federal deverão instituir, pelos seus dirigentes máximos, o Comitê de Governança, Riscos e Controles, a fim de implementar a Gestão de Riscos. Além disso, o estabelecimento de uma cultura de risco em todos os níveis é essencial

para assegurar uma coordenação e funcionalidade adequadas ao sistema de gestão de riscos (MIRANDA, 2018).

A norma também estabelece que a responsabilidade pelo estabelecimento da estratégia da organização e da estrutura do gerenciamento de risco é do dirigente máximo de cada órgão ou entidade. Assim, para adotar uma estrutura de gerenciamento de riscos como a recomendada pelo MP é preciso que a instituição defina um modelo a ser adotado para a partir disso definir a estratégia a ser seguida pela instituição (MIRANDA, 2018).

Diante da necessidade de utilização de um modelo padronizado para a Administração Federal Brasileira o TCU criou, em 2018, um modelo de Avaliação de Maturidade da Gestão de Riscos das Organizações, como uma medida para avaliar em que grau as entidades da Administração Pública Federal gerenciam riscos, diagnosticar os problemas e apontar as alternativas para essas entidades públicas. O modelo foi criado tendo por base os modelos de gerenciamento de riscos aqui discutidos, como ISO 31000/2009, COSO GRC e a IN n° 01/2016.

A figura 02 demonstra o modelo de Avaliação de Maturidade que é composto de quatro dimensões, quais são: Ambiente, Processos, Resultados e Parcerias.

Figura 2- Dimensões do modelo de Avaliação de Maturidade do TCU



Fonte: TCU (2018)

A dimensão ambiente é dividida em liderança, políticas e estratégias e pessoas, que avalia a capacidade da gestão de riscos prosperar na organização através das pessoas. A liderança trata-se de avaliar se os responsáveis pela

governança e pela alta administração tem compromisso e responsabilidade com a governança de riscos.

Nessa dimensão avalia-se também se a organização dispõe de políticas e estratégias de gestão de riscos definidas, comunicadas e postas em prática. E por fim, as pessoas precisam conhecer os objetivos da organização, os canais de comunicação, as responsabilidades sobre o risco, o conhecimento do processo de gestão de riscos.

Enquanto que a dimensão processos constitui o centro do modelo de gestão de riscos, pois verifica em que medida a organização estabeleceu um processo formal para identificação, análise, avaliação, respostas a riscos, implementação das respostas e monitoramento e comunicação, que é a síntese do processo de gestão de riscos estabelecido pelo COSO GRC.

Já as parcerias referem-se às parcerias com outras organizações públicas e privadas, onde devem ser definidos os arranjos sobre a responsabilidade pelo gerenciamento de riscos de modo que haja um entendimento comum sobre os riscos relacionados a gestão compartilhada.

E por fim, a dimensão resultados trata dos aspectos relacionados aos efeitos das práticas de gestão de riscos sobre os processos de governança e gestão e analisa se os resultados têm contribuído para o alcance dos resultados planejados. Destaca-se que se faz necessário que todos os ambientes estejam funcionando de forma integrada, desde o planejamento estratégico até os processos de todas as áreas.

Para Santos (2018) os componentes da dimensão ambiente refletem a estrutura de governança do órgão auditado na atuação do gerenciamento de riscos e que a dimensão processos foi concebida nos moldes propostos pela norma ISO 31000/2009. Então, já é possível observar que esse modelo está amparado em dois modelos internacionais: ISO E COSO.

Deste modo, conforme o modelo proposto pelo TCU, a maturidade de uma organização em gestão de riscos é determinada pela sua capacidade em termos de liderança, políticas e estratégias, e preparo do seu pessoal para a gestão de riscos, bem como pelos resultados decorrentes do emprego dessas capacidades (AZEVEDO, 2017). Assim, para avaliar a maturidade é necessário avaliar

individualmente as 4(quatro) dimensões para a partir de pontuações pré-definidas definir o nível de maturidade global da organização.

1.4 GESTÃO DE RISCOS EM INSTITUIÇÕES FEDERAIS DE ENSINO SUPERIOR

Para Sedrez e Fernandes (2011), as Instituições de Ensino Superior (IES), como entidades com características peculiares que atuam em um mercado específico, também enfrentam riscos específicos, e por isso necessitam de um adequado sistema de controle e gestão de riscos, para que possam aumentar a segurança da gestão. Neste sentido, as IES, que tem como objetivo o Ensino, Pesquisa e extensão, estão expostas a riscos que precisam ser geridos, de modo que se possibilite o alcance de suas metas.

As universidades Públicas Federais são autarquias que fazem parte da administração pública indireta e tem vinculação com Ministério da Educação (MEC), e como instituição de ensino superior tem suas próprias peculiaridades além daquelas próprias das entidades integrantes da administração pública.

Destarte que as Universidades objetivam fundamentalmente formar profissionais na Graduação e Pós Graduação através da tríade ensino, pesquisa e extensão, possuem autonomia didática pedagógica, patrimonial, financeira e acadêmica, o que significa dizer que possui independência em relação ao MEC, o órgão no qual possui vinculação.

Além disso, como destaca Rechia (2016), as Universidades mantêm uma estrutura complexa que as difere das outras instituições públicas, visto que desenvolve serviços à comunidade como creche, restaurante, saúde, lazer e cultura. Tais complexidades demonstram o papel social da universidade, uma vez que além da formação profissional e acadêmica contribui para a comunidade na qual está inserida através de seus projetos de pesquisa e extensão.

E justamente por causa dessas peculiaridades que precisa elaborar um planejamento suficiente para atender todas essas demandas, que utilize um sistema de gerenciamento de riscos que possa interferir no atendimento dessas demandas.

“Dessa forma, ao buscar atender toda demanda emanada das diversas atividades, a universidade deve também observar as restrições derivadas, que englobam: um orçamento determinado e limitado, normas rígidas de licitar, um calendário acadêmico, o sistema burocrático de trabalho, os reflexos da economia brasileira em relação à contratação e capacitação de pessoal, as despesas com a Folha de Pagamento e a redução de gastos públicos, assim dentro desse emaranhado, a busca da eficiência, eficácia e equidade tornam-se desafios aos gestores e, portanto, a aplicação de metodologias de mensuração de riscos é necessária”(RECCHIA, 2016 p.19).

Deste modo, necessário é a realização de um planejamento com a realidade institucional e mensurar os riscos associados a todos os aspectos da gestão universitária, tanto do ambiente interno quanto do ambiente externo.

A CGU vem, ao longo de sua existência, difundindo, incentivando e apoiando a implantação dos princípios de governança pública nas Universidades Públicas Federais. Assim percebe-se que, para vencer os desafios que tais instituições enfrentam, é importante que sejam implementadas novas formas de gestão envolvendo práticas relacionadas ao planejamento e controle de riscos. Afinal, as universidades, notadamente as federais, com suas características na prestação de serviços públicos nas áreas de ensino, pesquisa e extensão, ocupam um espaço importante no contexto social (AZEVEDO, 2017).

Sedrez e Fernandes (2011) enfatizam ainda a necessidade de existir um sistema informatizado de controle e gestão de riscos nas Universidades Públicas.

As universidades públicas são instituições com características peculiares, que atuam em um mercado específico e que, assim, enfrentam riscos específicos, essas entidades necessitam de um adequado sistema de controle e gestão de riscos, para que possam aumentar a segurança da gestão, planejar suas metas conhecendo melhor os eventos que podem impedir seu cumprimento, e conseqüentemente, aumentar as chances de atingirem seus objetivos(SEDREZ e FERNANDES, 2011, P. 71).

Levando em consideração que a gestão de risco é um processo um tanto quanto desconhecido no âmbito das Universidades (MAGNAVITA, 2016), é imperioso que se busque os meios de aderir essa ferramenta de gestão. Na mesma égide, Silva (2015), propôs um modelo de gestão de riscos para ser

adotado pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte(UFRN), com uma proposta baseada em um *software* de controle de riscos diagnosticados no processos de gestão de riscos de modo a otimizar as ações administrativas da instituição.

Para implementar o gerenciamento de risco em uma universidade não se deve esquecer que um dos passos mais importantes é criar a consciência e sensibilizar as pessoas para a cultura dos riscos, para serem eles mesmos responsáveis por monitorar e avaliar seus processos. Além disso, é preciso ter uma responsabilização para que o processo de gerenciamento de riscos seja eficaz e eficiente, definindo competências, autoridades e responsáveis por todo o processo, que deve estar intimamente ligado ao escalão superior de governança (MAGNAVITA, 2016).

Cabe ressaltar, que existem riscos relacionadas a gestão universitária que podem ser gerenciados através da segurança do trabalho, como por exemplo a prevenção e proteção contra incêndio; programa de segurança geral, segurança e saúde ocupacional; prevenção de riscos sobre manipulação de produtos químicos perigosos; resíduos perigosos; uso de animais em laboratório, o que requer cuidados humanos como o uso de laboratórios, o uso de materiais radioativos.

Deste modo a segurança do trabalho deve fazer parte do plano de risco da universidade, buscando uma política que proporcione um ambiente de trabalho seguro e saudável, através da identificação e correção de fatores de riscos ergonômicos no local de trabalho. (MAGNAVITA, 2016).

Um dos riscos que mais afetam as IFES são os riscos de natureza orçamentária, que por sua natureza, podem afetar outras áreas e gerar novos riscos, visto que a aplicação das políticas públicas nas IFES depende da execução orçamentária. Para entender e identificar os riscos associados a execução orçamentária das IFES se faz necessário primeiramente compreender o seu funcionamento, a sua estrutura, a forma como se dá o gerenciamento dos recursos bem como sua aplicação.

Portanto, ao considerar o contexto externo dos riscos relacionamentos a execução orçamentária de uma autarquia federal, se faz necessário conhecer os

riscos associados a política fiscal, de modo a se antecipar a ocorrência de um risco fiscal que respingue no orçamento do ente. No tocante a isso, o Manual de Demonstrativos Fiscais da União, conceito, para o ano de 2017, apresenta que a gestão de riscos fiscais tem as funções de:

- 1) Identificação do tipo de risco e da exposição ao risco;
- 2) Mensuração ou quantificação dessa exposição;
- 3) Estimativa do grau de tolerância das contas públicas ao comportamento frente ao risco;
- 4) Decisão estratégica sobre as opções para enfrentar o risco;
- 5) Implementação de condutas de mitigação do risco e de mecanismos de controle para prevenir perdas decorrentes do risco;
- 6) Monitoramento contínuo da exposição ao longo do tempo, preferencialmente através de sistemas institucionalizados (controle interno).

Portanto, para além da gestão de riscos interna às instituições que gerenciam e aplicam recursos públicos, também é preciso falar de gestão de riscos da política fiscal, pois esses riscos atingem diretamente a execução das políticas públicas pelas IFES.

Cabe destacar, que de acordo com Pacelli(2019) a Emenda Constitucional 95 de 2016: o novo regime fiscal da união, se faz necessário entender as implicações dessa emenda no orçamento fiscal da união que implica diretamente nos orçamentos das IFES.

Esse novo regime fiscal é aplicável ao orçamento fiscal e da seguridade social da união durante 20 exercícios, e afeta a autonomia orçamentária e financeira dos demais poderes e reflete no ciclo orçamentário, pois as despesas primárias autorizadas na LOA estão sujeitas a limites individuais e é vedada a abertura de crédito suplementar ou especial que amplie o montante total autorizado de despesa primária. Deste modo, como as IFES estão sujeitas a esse novo regime fiscal, ela precisa conhecer os riscos que possam advir dessa medida.

Bernardo e Campos (2018) apontaram que dentre os riscos das IFES decorrente da Emenda Constitucional o que mais se destaca é o congelamento

das receitas próprias o que limita a arrecadação de potenciais receitas adicionais. Outrossim os autores chama a atenção para os riscos associados aos contratos de terceirização pois os reajustes dessa categoria não são definidos apenas pela inflação. E o que mais chama a atenção é que o congelamento dos investimentos de capital poderá gerar a deterioração e sucateamento das estruturas físicas das universidades além da não modernização de equipamentos, softwares e livros.

1.6 ESTUDOS RECENTES NO BRASIL

Silva (2017) realizou um estudo com o objetivo de identificar as diretrizes estratégicas de gestão de riscos da Segurança da Informação nas Instituições Federais de Ensino Superior. Dentre os resultados identificou-se que apenas 2% das instituições pesquisadas utilizam uma política diretriz de gestão de riscos de forma integral fazendo com que as IFES estejam em um patamar abaixo das outras organizações federais, conforme estudo realizado pelo TCU em 2014.

Após a aplicação do questionário foram traçadas as diretrizes estratégicas prioritárias para gestão de riscos, quais foram: apoio da alta administração, definição de papéis e responsabilidades, comprometimento da direção, mapeamento dos riscos e conscientização dos *stakeholders* a respeito da gestão de risco. Como sugestões para outros estudos, o autor sugeriu o desenvolvimento de um modelo de gestão de riscos de segurança da informação para as IFES, pois poucas aderem justamente pela falta de orientações metodológicas.

Na mesma esteira, Souza (2016) propôs um guia de apoio a implantação de um modelo para gestão de riscos em processos de Tecnologia da Informação (TI). A pesquisa seguiu as seguintes etapas: análise de modelo de gerenciamento de riscos genéricos e escolha de um modelo adequado para gestão de riscos de TI; entendimento de como as organizações lidam com o risco de TI; sugestão de um guia para avaliação de riscos em TI: avaliação do guia proposto por meio de uma pesquisa *survey*; e comparação do guia proposto com outros trabalhos.

Na mesma linha, o estudo de Miranda(2018) propôs uma metodologia de avaliação de riscos em contratos de terceirização de mão de obra na Universidade Federal de Viçosa(UFV), para atingir o objetivo foram analisados os relatórios institucionais e realizadas buscas no Sistema Integrado de Administração Financeira (SIAFI). Os resultados evidenciaram os valores com contratos terceirizados de 2008 a 2017, o que mostrou que a despesa vem crescendo anualmente com a expansão das universidades no país.

A pesquisa também mostrou que o nível de fiscalização pelos gestores de contrato é alto, embora estes aleguem falta de capacitação. Foi classificado nos níveis baixo, médio e alto de acordo com as penalidades aplicadas aos fornecedores pelos órgãos públicas previstas nas Leis de nº8666/64 e Lei nº10.520/2002. Por fim, o autor recomenda a aplicação do modelo em outros órgãos públicos, pois são poucos trabalhos que propõem a aplicação prática da gestão de riscos governamental.

Facó et.al (2016) realizaram um estudo para avaliar os resultados da ferramenta de gestão baseada em riscos na Universidade Federal do ABC (UFABC) através de uma pesquisa ação. A Gestão Baseada em Riscos foi implementada como projeto piloto em uma área da Pró-Reitoria de Administração, a divisão de importação, que ocorreu com o apoio da auditoria interna e a partir de uma proposta de avaliação de riscos utilizando o modelo da ISO 31000:2009.

Os resultados evidenciaram que a proposta aumentou a eficiência da organização, pois não foi utilizada apenas para atendimento dos órgãos de controle, uma vez que melhorou a prática de aquisições públicas. A proposta também foi elaborada em um formato que pudesse ser adaptada para outras áreas da universidade, ou até mesmo outros órgãos.

Com vistas a avaliar o nível de maturidade do gerenciamento de riscos na Universidade Federal de Santa Catarina, junto aos gestores diretamente envolvidos no gerenciamento de riscos da UFSC e a Auditoria Interna Azevedo(2017) chegou a conclusão que deve haver a proposta de um plano de ações para a implantação da gestão de riscos de forma coletiva e alinhada com o PDI e a criação de um Comitê.

Ademais, a pesquisa também mostrou que o grau de maturidade de riscos da instituição ainda é ingênuo, pois os riscos não são analisados regularmente e nem são reportados aos órgãos de controle, resultando em uma abordagem dispersa com uma gestão de riscos fraca e finaliza que é de grande valia a construção de uma metodologia de gerenciamento de riscos para universidades.

Na mesma égide, Sedrez e Fernandes (2011) analisaram e descreveram a gestão de riscos nas Instituições de Ensino Superior de Santa Catarina. A pesquisa evidenciou que a gestão de risco ainda é um desafio a ser alcançado no curto prazo, pois 69% das instituições não abordam nenhum sistema de gestão de riscos, apesar de reconhecerem que vários riscos afetam a instituição.

Por exemplo, a redução do número de alunos que foi considerado como risco estratégico, além do risco financeiro decorrente do não pagamento de mensalidades, havendo uma preocupação também com o risco de imagem como, por exemplo, a vinculação de notícias falsas em relação a instituição e os riscos operacionais relacionado aos colaboradores também teve seu grau de importância. Por fim, verificou-se que embora sejam poucas as instituições que tenham um sistema formal de gestão de riscos, há a preocupação e conhecimento desses riscos por parte dos gestores.

Bermejo et.al (2019), através do livro ForRisco: gerenciamento de riscos em instituições públicas na prática, apresenta uma metodologia de gestão de riscos embasada nas metodologias mais comuns de mercado. Para sua construção foi elaborado um questionário para avaliação de maturidade, foi avaliada as metodologias de gestão de riscos no mercado, e elaborada uma metodologia de gestão de riscos adequada ao contexto nacional e desenvolvido um software para apoio aos gestores. Ademais, o livro comportou o estudo de casos reais de gestão de riscos no setor público.

O primeiro estudo de caso se deu na Universidade Federal de Alfenas (UNIFAL-MG). A instituição já desenvolveu a política de gestão de riscos como orienta Instrução Normativa Conjunta MP/CGU nº 01/2016, criou o Comitê de Governança, Riscos e Controle, desenvolveu o plano de gestão de riscos e os formulários para mapeamento de riscos. Tais ações evidenciaram que a

Universidade possui um processo estruturado e desenvolvido do processo de gestão de riscos, a qual foi usada como referência no processo de construção das diretrizes para gestão de riscos nesse estudo.

O segundo caso apresentado no livro se deu no Centro Federal de Educação Tecnológica Celso Suckow da Fonseca (CEFET/RJ) que assim como a UNIFAL, já possui a sua política de riscos em processo de implementação, realizou capacitação das equipes de todos os setores da instituição e criou o Comitê de Desenvolvimento Institucional. Além de apresentar os estudos de caso, o autor da obra apresenta a metodologia criada, chamada de ForRisco que foi criada com o intuito de tornar-se o principal modelo de referência para as instituições públicas que desejam implementar ou otimizar seu processo de gestão de riscos.

Diante do exposto, verifica-se que os estudos anteriores sobre a temática versam, de modo geral, sobre o diagnóstico da implementação da gestão de riscos, especialmente em instituições de ensino superior, e sobre a construção de diretrizes e metodologias para implantação da gestão de riscos nas instituições pesquisadas, o que converge com a proposta deste estudo.

2. METODOLOGIA

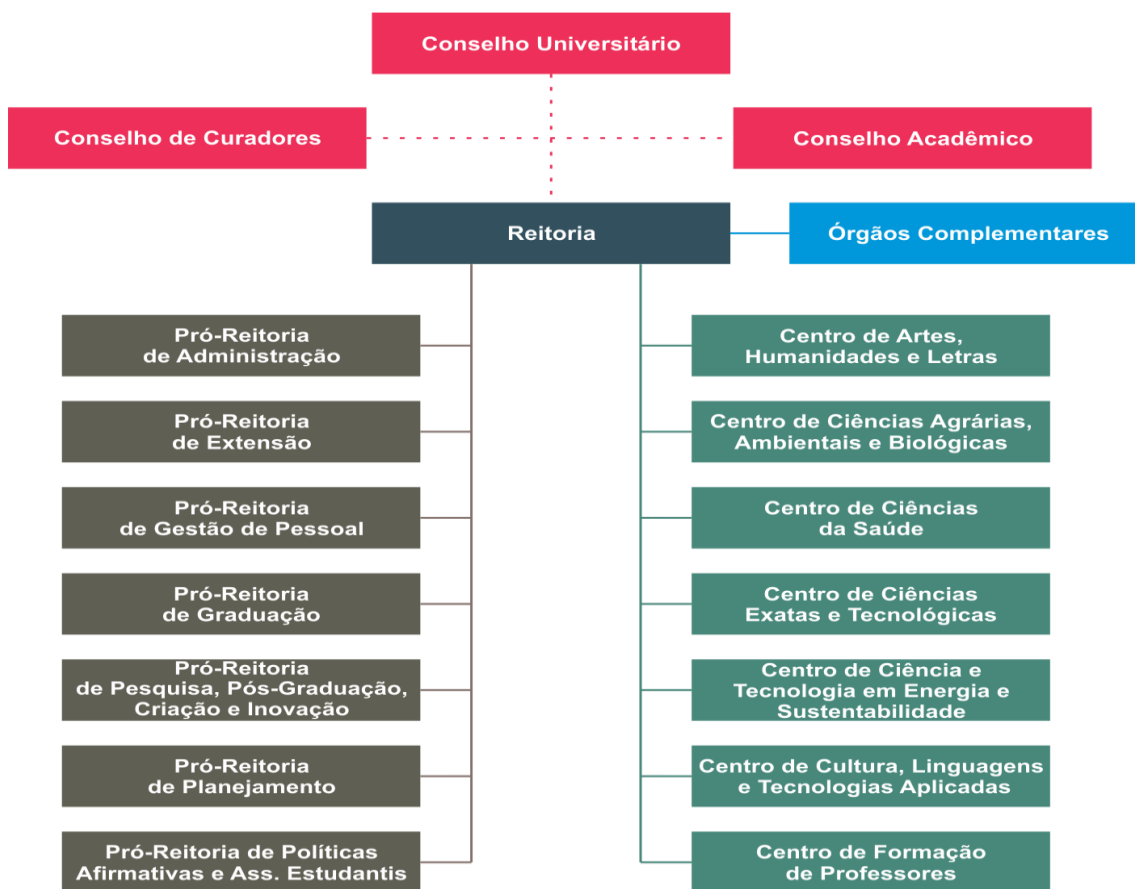
2.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

Quanto aos procedimentos a pesquisa se enquadra como estudo de caso visto que este procedimento é utilizado quando se pretende investigar com profundidade uma entidade bem definida, no caso específico, a UFRB. Quanto à abordagem do problema, a pesquisa se enquadra como qualitativa, tendo em vista a natureza qualitativa dos instrumentos de coleta de dados e o método de análise escolhido. A pesquisa qualitativa portanto, não se preocupa com a representatividade numérica, mas com o aprofundamento da compreensão de uma organização, com o objetivo de produzir informações aprofundadas e ilustrativas, evidenciando aspectos da realidade da organização que não podem ser quantificados.

Quanto a natureza a pesquisa se enquadra como pesquisa aplicada visto que objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática e solucionar um problema específico, que é a implementação da gestão de riscos e a proposição de diretrizes para aperfeiçoamento da gestão de riscos na UFRB. A classificação da pesquisa quanto aos objetivos é exploratória, pois visa proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito uma vez que ele ainda não foi investigado na organização estudada.

2.2 DO LOCUS E SUJEITOS DA PESQUISA

A Universidade Federal do Recôncavo da Bahia, *lôcus* onde a pesquisa foi desenvolvida, tem como objetivo promover o ensino superior, a pesquisa acadêmica e a extensão universitária, possui modelo *multicampia* com sete Centros de Ensino no Recôncavo da Bahia, no Portão do Sertão, no Vale do Jequiçá e possui 18 pólos EADs em diversas cidades da Bahia e sete Pró-Reitorias, conforme destacado na figura 03:

Figura 3- Estrutura organizacional da UFRB

Fonte: Sítio institucional da UFRB (2019)

Para este estudo foi colhida a percepção de Gestores de Nível Estratégico: aqueles responsáveis por promover a conformidade e disseminar conhecimento sobre riscos; dos Gestores de Nível Tático: os que possuem a responsabilidade de dar suporte na condução da gestão de riscos e desdobrar estratégias a serem seguidas no nível operacional, e que estão hierarquicamente no primeiro nível abaixo das unidades elencadas acima. A descrição dos cargos dos gestores que ocupam funções estratégicas e táticas estão descritas abaixo no quadro 8, bem como a quantidade de sujeitos da pesquisa.

Quadro 8- Sujeitos da pesquisa

Função	Quantidade
Pró- Reitor	07
Diretor de Centro de Ensino	07
Gerente Técnico	07
Coordenador	21
Total	42

Fonte: Dados da pesquisa (2019)

2.3 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

A pesquisa se pautou na utilização de revisão de revisão bibliográfica, análise documental e aplicação de questionários.

2.3.1 Consulta documental

Antes da aplicação dos questionários foi necessário realizar análise de documentos externos e internos a organização, o que possibilitou a melhoria da interpretação dos dados obtidos através dos outros instrumentos de pesquisa, ao mesmo tempo em que possibilitou ao pesquisador uma visão holística da instituição no tocante a riscos.

Para alcançar o objetivo da pesquisa, foi necessário colher dados a respeito implementação da gestão de riscos através dos seguintes documentos: A Resolução nº 06/2018 do Conselho Universitário; a Minuta do Manual de gestão de riscos; as Portarias de criação do grupo de trabalho para dar início a política de gestão de riscos da UFRB; as portarias de criação do Comitê Gestor de Riscos e Controles Internos; o Relatório de Gestão referente ao ano de 2018; o PDI 2015-2019 e 2019- 2030; o Manual e o Regimento da Auditoria interna; o Relatório Anual das Atividades da Auditoria Interna referente ao ano de 2018; o Planejamento Anual das Atividades da Auditoria Interna referente ao exercício de 2019; e os Papeis de trabalho da auditoria interna referente ao exercício de 2018. Os documentos foram consultados no site da instituição e coletados fisicamente na unidade da auditoria interna.

Tais documentos foram necessários para obtenção de dados secundários com vistas a avaliar como ocorreu o processo de implementação, quem foram os envolvidos, os documentos produzidos e as iniciativas existentes. A consulta aos documentos foi direcionada tendo por base a identificação de variáveis integrantes das etapas do processo de gestão de riscos e das dimensões do modelo de maturidade do TCU. Os dados encontrados foram fortalecidos e confirmados com os resultados obtidos através da aplicação do questionário.

2.3.2 Questionário

O questionário, aplicado para avaliar o grau de maturidade e realizar o diagnóstico da implementação da Gestão de Riscos da UFRB, e alcançar os dois primeiros objetivos específicos, foi adaptado do Roteiro de Avaliação de Maturidade da Gestão de Riscos elaborado pelo TCU em 2018. O quadro 09 evidencia a composição do questionário.

Quadro 9- Composição do questionário

DIMENSÃO	ASPECTO DA DIMENSÃO	QUANTIDADE DE QUESTÕES
AMBIENTE	LIDERANÇAS	10
	POLÍTICAS E ESTRATÉGIAS	
	PESSOAS	
PROCESSOS	IDENTIFICAÇÃO E ANÁLISE DE RISCOS	10
	AVALIAÇÃO E RESPOSTA A RISCOS	
	MONITORAMENTO E COMUNICAÇÃO	
PARCERIAS	PARCERIAS	7
RESULTADOS	EFICÁCIA DA GESTÃO DE RISCOS	4
	RESULTADOS ORGANIZACIONAIS	

Fonte: Adaptado TCU (2018) pela autora (2019)

Para obtenção dos dados, foi elaborado um questionário on-line disponibilizado através do formulário do Google, contendo 34 (trinta e quatro)

questões, sendo 10 (dez) questões referente a dimensão ambiente, 10(dez) questões relacionados a dimensão processos, 7 questões (sete) referentes a dimensão parcerias e 4(quatro) questões relacionadas a dimensão resultados e 2(duas) questões abertas para apresentação de dificuldades e desafios para implementação da gestão de riscos e 1(uma) questão para caracterização dos respondentes.

Foi selecionada essa forma de aplicação com o objetivo de facilitar o preenchimento do questionário, pois os respondentes poderiam preencher no momento que julgasse como oportuno, sem interferência nas suas atividades diárias. Foi encaminhado e-mail com o *link* para responder o questionário para 42 gestores, o qual ficou disponível para resposta por um prazo de 60 dias, do período de 03 de junho de 2019 a 24 de julho de 2019, ao que se obteve resposta de 20 gestores, representado 47,62% de respondentes, um número relativamente baixo, mas que não interferiu no alcance dos objetivos da pesquisa tendo em vista que os outros instrumentos de pesquisa confirmaram os resultados obtidos no questionário.

Sobretudo a análise documental, visto que a análise dos documentos utilizados para implementação da política de gestão de riscos foram analisados a luz da literatura e classificados nas quatro dimensões do modelo do TCU utilizado no questionário, mesmo método utilizado pelo TCU nas auditorias para avaliação de maturidade, uma vez que basicamente os documentos institucionais podem ser suficientes para definir o grau de maturidade de uma organização governamental no tocante a riscos.

2.4 DIRETRIZES PARA APERFEIÇOAMENTO DA GESTÃO DE RISCOS

Após análise e interpretação dos dados obtidos nas três fases iniciais da pesquisa (revisão bibliográfica, análise documental e aplicação de questionário) foi possível traçar as diretrizes para aplicar a gestão de riscos com a elaboração de formulários padronizados que podem ser utilizados e adaptados para utilização pelas unidades da UFRB. Para sua construção foi adotada a metodologia do processo de gestão de riscos adotada pelo TCU, com apoio de outras metodologias como o ForRisco, ISO 31000 e o COSO- GRC.

2.5 MÉTODO DE ANÁLISE

A pesquisa se pautou na análise dos dados coletados no questionário sob duas vertentes. Para alcançar o primeiro objetivo, de indicar o grau de maturidade da gestão de riscos, foi utilizado o modelo de avaliação de maturidade do TCU, onde foi avaliada a maturidade em cada aspecto e de cada uma das dimensões utilizada do modelo através da escala de cinco pontos, de 0 a 4 para atribuição de pontos a cada questão do instrumento de coleta, onde o gestor tinha a possibilidade de avaliar a prática de gestão de riscos questionada como inexistente ou realizada, como destacado no quadro 10.

Quadro 10- Pontuação atribuída as questões para avaliação da maturidade

Pontuação da dimensão	
0- Inexistente	Prática inexistente, ou não implementada, ou não funcional
1- Inicial	Prática realizada de maneira informal e esporádica em algumas áreas relevantes
2- Básico	Prática realizada de acordo com as normas e padrões definidos em algumas áreas relevantes
3- Aprimorado	Prática realizada de acordo com normas e padrões definidos de acordo com normas e padrões na maior parte das áreas relevantes
4- Avançado	Prática realizada de acordo com normas e padrões definidos em todas as áreas relevantes

Fonte: Adaptado do TCU (2018) pela autora (2019)

Para obter o índice de maturidade de cada dimensão foi somado os pontos do conjunto de questões da dimensão e calculou-se a razão entre a pontuação alcançada (número de questões multiplicado pelo número de respondentes e pelo peso das respostas obtidas por questão) e a pontuação máxima (número de questões multiplicado pelo número de respondentes possíveis e pelo maior peso que pode ser atribuído as questões), expressando esse quociente com um número entre 0% e 100%, conforme abaixo no quadro 11.

Quadro 11- Índice para definição do nível de maturidade da gestão de riscos

ÍNDICE DE MATURIDADE APURADO	NÍVEL DE MATURIDADE
De 0% a 20%	Inicial
De 20,01% a 40%	Básico
De 40,01% a 60%	Intermediário
De 60,1% a 80%	Aprimorado
De 80,1% a 100%	Avançado

Fonte: Adaptado do TCU (2018)

O quadro 12 exemplifica a memória de cálculo para avaliação individual de cada dimensão.

Quadro 12- Memória de cálculo de avaliação da maturidade da gestão de riscos das dimensões

Dimensão	Quantidade de questões	Pontuação máxima considerando um respondente	Quantidade sujeitos da pesquisa	Pontuação máxima	Pontuação alcançada	Avaliação da dimensão	Nível de maturidade
Ambiente	1	4	20	80	33	41,25	Intermediário

Fonte: Dados da pesquisa (2019)

O quadro apresenta uma situação hipotética para avaliação de maturidade de uma determinada dimensão, onde a avaliação da dimensão foi estabelecida pela razão entre a pontuação alcançada e a pontuação máxima, conforme detalhado na memória de cálculo.

Pontuação máxima dada frequência do item 4=20

Pontuação máxima= 4x 20= 80

Pontuação alcançada dada frequência do item fi, item 0=4; item 1= 5; item 2=6; item 3=4; item 4=1

Pontuação alcançada (4X0) + (5X1) + (6X2) + (4X3) + (1X4)= 33

Avaliação da dimensão= 33/80= 41,25

Assim, para avaliar os índices de maturidade de cada dimensão (ambiente, processos, parcerias e resultados), conforme o modelo do TCU descrito, foi apurado o somatório de pontos do conjunto de questões e calculou-

se a razão entre a pontuação alcançada e a pontuação máxima possível, expressando esse quociente entre 0% e 100%.

Para calcular a maturidade de cada dimensão foi necessário utilizar a ferramenta da Microsoft Excel. O TCU, juntamente com o material técnico bibliográfico do modelo de avaliação de maturidade, disponibilizou uma planilha da Microsoft Excel para calcular a maturidade de forma automática e determinar o nível de maturidade global, porém como as questões do modelo foram adaptadas e reduzidas, não foi possível utilizar a planilha para avaliação da maturidade da gestão de riscos da UFRB do objeto de estudo, ao que foi necessário elaborar uma planilha adaptada a realidade observada.

A partir do quadro 12, é possível visualizar que a porcentagem alcançada no índice de maturidade é que vai definir o nível de maturidade de cada dimensão. Já para avaliar o nível de maturidade global foi necessário apurar a média ponderada de cada dimensão que se deu através da multiplicação do índice de maturidade de cada dimensão pelo peso atribuído a cada dimensão, onde tais pesos foram determinados pela técnica AHP (*Analytic Hierarchy Process*) aplicada às respostas dadas por especialistas do TCU à importância das dimensões do modelo, quais foram: 0,4 para a dimensão ambiente; 0,3 para a dimensão processos; 0,2 para a dimensão resultados e 0,1 para a dimensão parcerias.

Assim, o índice de maturidade global foi obtido através da soma da média ponderada de cada dimensão. Destaca-se que assim como na avaliação da maturidade, o diagnóstico também se deu com a avaliação individual das dimensões.

Para alcançar o segundo objetivo, de realizar o diagnóstico da implementação de práticas de Gestão de Riscos, a análise e interpretação dos dados obtidos no questionário se deu através da escala *Likert* de 5 pontos com vistas a indicar o grau de atitude dos sujeitos da pesquisa em relação ao objeto estudado.

Destaca-se que essa escala é utilizada para avaliar o grau de concordância e discordância do sujeito, no entanto, devido a utilização do modelo do TCU para elaboração do questionário, a escala foi utilizada para

avaliar a atitude do gestor em relação a existência da prática, ou seja, avaliar como ele percebe a prática na sua atuação.

Considerando que o questionário comportou uma escala de 5 (cinco) pontos, pois os valores variavam de 0 a 4, diferente da escala mais usual que é a escala de cinco pontos com alternativas e graus de discordância que variam de 1 a 5. Os valores encontrados menores que 2 foram considerados com atitude negativa, e maiores que 2 foram considerados de atitude positiva.

Para os valores iguais as 2 considerou-se que os atores da pesquisa não possuíam opinião definida, sendo um ponto neutro da escala. A escala utilizada obteve os seguintes graus de atitude pelos gestores em relação à prática de gestão de riscos: inexistente, inicial, básico, aprimorado e avançado, onde a prática inexistente representa o discordo totalmente, e o avançado concordo totalmente.

Para análise das questões foi calculado o *Ranking* Médio (RM) a partir da escala do tipo *Likert*, que consiste na multiplicação do número de respostas de cada alternativa pelo valor da pontuação atribuída a média ponderada e na divisão pelo número total de respondentes.

O quadro 13 apresenta a exemplificação da utilização da escala e do *ranking* médio.

Quadro 13- Exemplo de cálculo de *ranking* médio

Valor de cada item	0		1	2	3	4
Frequência de respostas de cada item	4		5	6	4	1

Fonte: Dados da pesquisa (2019)

O quadro apresenta uma situação hipotética para cálculo do *ranking* médio, que é calculado considerando o valor atribuído a cada item do questionário e a frequência de respostas de cada item, ou seja, a partir da relação entre a média ponderada e o número de sujeitos da pesquisa, conforme memória de cálculo abaixo.

Dada frequência do item f_i , item 0=4; item 1= 5; item 2=6; item 3=4; item 4=1

RM= MP/NS

RM= $(f_i \times v_i) / NS$

$$RM = (4 \times 0) + (5 \times 1) + (6 \times 2) + (4 \times 3) + (1 \times 4) / 20$$

$$RM = 0 + 5 + 12 + 12 + 4 / 20 = 1,65$$

Na discussão dos resultados, foram apresentados através de quadros com os valores dos *rankings* individuais das questões e dos rankings médios para cada aspecto das dimensões avaliadas.

No tocante a análise documental, os dados coletados embasaram a avaliação da maturidade e o diagnóstico da implementação. Enquanto que o questionário se pautou em um procedimento adicional secundário, tendo em vista apenas a análise documental responderia ao problema de pesquisa, pois os documentos foram analisados no âmbito das dimensões e nos referenciais teóricos utilizados no estudo, onde os dados obtidos com a aplicação do questionário, quando em confronto com a análise documental confirmaram os resultados obtidos.

3 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Este capítulo discorre sobre o diagnóstico da implementação da gestão de riscos pautada na percepção dos executivos e na análise de documentos através da narrativa descritiva dos fatos ora constatados. Posto isso, esse capítulo apresenta as explicações e motivos que fundamentam os resultados obtidos, bem como as suas implicações para cumprimento do objetivo geral desse estudo. Os capítulos versam sobre a avaliação da maturidade da gestão de riscos e sobre o diagnóstico do processo de implementação da gestão de riscos, juntamente com a apresentação de proposições para melhoria do processo.

3.1 AVALIAÇÃO DA MATURIDADE DA GESTÃO DE RISCOS

A avaliação da maturidade da gestão de riscos de uma organização permite identificar as barreiras que ameaçam o sucesso da ferramenta, a necessidade de revisões, a refinação de procedimentos e os esforços a serem demandados para seu aperfeiçoamento. O quadro 14 evidencia o resultado da avaliação individual de cada dimensão.

Quadro 14- Avaliação da maturidade da gestão de risco das dimensões da UFRB

Dimensão	Quantidade de questões	Pontuação máxima considerando um sujeito	Quantidade sujeitos da pesquisa	Pontuação máxima	Pontuação alcançada	Índice da dimensão	Nível de maturidade
Ambiente	10	40	20	800	327	41%	Intermediário
Processos	10	40	20	800	252	32%	Básico
Parcerias	7	28	20	560	101	18%	Inicial
Resultados	4	16	20	320	122	38%	Básico

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Ressalta-se que os níveis de maturidade das dimensões são independentes entre si, o que significa que cada dimensão pode se posicionar em diferentes níveis de maturidade, o que justifica o posicionamento das dimensões em três níveis diferentes. Tais resultados revelam que a gestão de riscos na UFRB nas quatro dimensões ainda é incipiente. Cabe ressaltar que

esse modelo de avaliação não se esgota neste estudo, já que existem na literatura outros modelos que envolvem outras dimensões e que podem revelar outros resultados.

Após a avaliação dos níveis de maturidade nas dimensões foi apurado o índice da maturidade global. A pesquisa revelou, conforme quadro 15 que a UFRB encontra-se posicionada no nível de maturidade básico, tendo em vista que o seu índice de maturidade (35,23%) encontra-se na faixa de 20,1% a 40%, nível estabelecido como básico, sendo também o segundo nível de maturidade.

Quadro 15- Avaliação da maturidade global

Índice de Maturidade Global			
Dimensão	Índice de maturidade das dimensões	Peso atribuído a cada dimensão	Média ponderada
Ambiente	40,87%	0,4	16,35%
Processos	32%	0,3	9,45%
Parcerias	18%	0,1	1,80%
Resultados	38%	0,2	7,62%
Índice de maturidade global	35,23%		

Fonte- Dados da pesquisa (2019)

Com o nível de maturidade definido, o CGRCI deve refletir em qual estágio a organização deve alcançar e desenvolver ações para definir os prazos esperados a fim de atingir os próximos estágios. Azevedo (2017), através da aplicação de questionário de avaliação da maturidade de gestão de riscos adaptado da ABNT (2008), definiu o grau de maturidade da UFSC como ingênuo visto que com base nas análises realizadas a instituição ainda não possuía abordagem formal de gestão de riscos.

Posteriormente a avaliação da maturidade da gestão de riscos, foi realizada a avaliação individual das variáveis que compuseram as dimensões do modelo de maturidade. Os resultados da pesquisa indicaram que os gestores da UFRB tiveram uma percepção negativa acerca da gestão de riscos em todas as dimensões, o que confirma o resultado obtido na avaliação da maturidade, como pode ser observado no quadro 16.

Quadro 16- Comparativo da avaliação da maturidade da dimensão com o RM da atitude do gestor frente ao risco da dimensão

Dimensão	Índice de maturidade	Grau de maturidade	RM	Atitude
Ambiente	41%	Intermediário	1,65	Negativa
Processos	32%	Básica	1,26	Negativa
Parcerias	18%	Inicial	0,72	Negativa
Resultados	38%	Básica	1,52	Negativa

Fonte: Dados da pesquisa (2019)

O quadro apresentado revela que o resultado da avaliação da maturidade converge para a mesma posição encontrada na avaliação da atitude do gestor frente à concordância ou discordância com a existência de práticas de gestão de riscos na instituição, o que também foi confirmado quando confrontado com os dados obtidos na análise documental.

Tal resultado pode ser observado na discussão dos capítulos a seguir, onde cada dimensão e cada aspecto da dimensão são discutidos com base na avaliação da maturidade e do diagnóstico da atitude do gestor frente às práticas observadas em confronto com os resultados da análise documental e da revisão de literatura.

3.2 DIMENSÃO AMBIENTE

A pesquisa revelou que essa dimensão obteve a melhor avaliação em relação às demais dimensões- índice de maturidade de 41%- o que a posiciona num nível intermediário de maturidade, o que pode ser um reflexo das iniciativas da UFRB para alocar recursos para a operacionalização da política de gestão de riscos, como por exemplo, a criação do Comitê Gestor de Riscos e Controles Internos (CGRCI) e o apoio na realização de capacitação para os gestores. Esta é uma dimensão essencial para dar início a operacionalização da política e para preparar a instituição, pois engloba as boas práticas da instituição com cultura, governança de riscos e consideração do risco na definição da estratégia e nos objetivos institucionais.

3.2.1 Lideranças

Os resultados da pesquisa indicaram que os respondentes tiveram uma percepção negativa (*ranking* médio de 1,5) acerca da liderança em gestão de riscos, o que se constitui num fato crítico, tendo em vista que para que haja um processo eficaz e consolidado da gestão de riscos, se faz necessário que haja o comprometimento da alta administração com os aspectos da cultura, governança de riscos e supervisão da governança e da alta administração. O quadro 17 apresenta os resultados para liderança em gestão de riscos.

Quadro 17- *Ranking* médio para liderança em gestão de riscos

Conteúdo	RM	Atitude
Média do <i>ranking</i> médio	1,5	Negativa
Questões relacionadas a consciência sobre riscos no conteúdo de cursos e programas voltados para o desenvolvimento de gestores.	1,5	Negativa

Fonte: dados da pesquisa (2019)

Os resultados também indicaram, de modo mais específico, uma percepção negativa (*ranking* médio de 1,5) acerca da inserção no conteúdo de cursos e programas acerca da consciência sobre riscos. Tal resultado pode interferir nos resultados da implementação da gestão de riscos, visto que para que os gestores executem ou supervisionem o processo de gestão de riscos é necessário que haja o conhecimento para isso, que pode ser obtido através de cursos e programas internos ou externos.

Ao comparar tais dados com aqueles obtidos no questionário, constatou-se que as ações empreendidas para a implementação da gestão de riscos indicaram o envolvimento das unidades no processo de implementação da política, como por exemplo, através da participação de servidores em capacitações; realização de reuniões sobre a temática; participação na construção do manual de riscos e da resolução de riscos; na junção de esforços junto a reitoria para implantação da política; e no diálogo das unidades com a instância superior para concepção e implantação da política de gestão de riscos.

Então o que pode ser feito é a criação de uma equipe ou um setor para acompanhar todo esse processo, de modo que também seja mantida a autonomia dos gestores “donos” dos riscos. A essa equipe caberia a atribuição de apoiar a implementação e a execução, mas sem atribuições de responsabilização de execução, mas sim acompanhamento, já que só os servidores conhecem seus processos operacionais e detêm do conhecimento necessário para mapear e gerenciar os seus riscos.

O trabalho de Sousa (2018) revelou que 46% das Universidades do país não contam com uma equipe de consultoria técnica para realização da gestão de riscos, o que se revela como um risco para o sucesso da gestão de riscos. No caso da UFRB, onde o comitê é formado por docentes em sua maioria, e em áreas distinta da administração se configura numa problemática, que poderia ser sanada com a criação de uma equipe técnica formada por outros servidores para apoiar as atividades do comitê.

Destaca-se que a análise documental e os resultados do questionário revelaram que são incipientes as iniciativas das unidades para gestão de riscos, o que denota que há uma perspectiva de definição de como será a implementação pela alta gestão, para em um segundo momento tomar decisões pelos gestores do nível tático e operacional.

3.2.2 Políticas e Estratégias

O quadro 18 evidencia o *ranking* médio para a definição de políticas e estratégias em gestão de riscos definidas, comunicadas e postas em prática, ao que se constatou uma percepção negativa (*ranking* médio de 1,75) em relação às questões selecionadas.

Quadro 18- Ranking médio para políticas e estratégias

Conteúdo	RM	Atitude
Média do <i>ranking</i> médio	1,75	Negativa
Definição e comunicação de objetivos de modo a permitir a identificação e avaliação de riscos.	2,0	Neutra
Consideração de alternativas de cenários e riscos associados na definição de objetivos estratégicos.	1,55	Negativa
Alocação de recursos como pessoas, estruturas, sistemas de TI, treinamentos, ferramentas para a gestão de riscos.	1,7	Negativa

Fonte: Dados da pesquisa (2019)

A investigação desse quesito contou com três questões sobre a temática. Com relação à definição e comunicação de objetivos de modo a permitir a identificação e avaliação de riscos, a percepção dos gestores foi neutra (*ranking* médio de 2,0), o que indicou que não há uma uniformidade na definição desses objetivos entre as unidades e que há unidades que adotam essa prática de maneira formal nas áreas relevantes, assim como há unidades que realizam a prática de maneira informal ou esporádica.

A questão que trata da consideração de alternativas de cenários e riscos associados na definição de objetivos estratégicos obteve uma percepção negativa (*ranking* médio de 1,55) pelos gestores, o que coaduna com os resultados encontrados na análise documental do relatório de Gestão referente ao período de 2018 e do PDI para o período de 2019-2030.

Pois ao analisar tais documentos identificou-se que as discussões sobre a temática são superficiais e conceituais, visto que, o PDI traça em linhas gerais a obrigatoriedade da formalização e institucionalização da gestão de riscos e cita os riscos gerais a que a organização está exposta, mas não faz a associação dos objetivos estratégicos com o cenário de riscos.

O documento apresenta as iniciativas da UFRB, como a criação do CGRCI, da Resolução e do Manual, e que a partir desses instrumentos será iniciado o processo de mobilização para elaboração do Plano Institucional de Gestão de Riscos e Controles Internos. A implantação desse plano, bem como o desenvolvimento do gerenciamento de riscos, está prevista no PDI, como descrito no quadro 19.

Quadro 19- Diretrizes para implementação do Plano de Gestão de Riscos

Linha de ação	Indicador	Início	Fim
Implantar um Plano de Gerenciamento de Riscos	Percentual de ações do Plano	2019	2022
Desenvolver o gerenciamento de riscos de forma ampla em todas as unidades e em todos os níveis e propiciar o acesso a essas informações para toda a comunidade	Percentual de ações de gerenciamento de riscos realizadas	2023	2026

Fonte: Adaptado (PDI 2019-2030-UFRB) pela autora

O quadro 19 evidencia que os indicadores estabelecidos para avaliação da implantação do plano são genéricos e não apresentam métricas específicas, o que torna frágil a implementação e o acompanhamento do plano, uma vez que os indicadores destas linhas ações devem ser específicos, mensuráveis e atingíveis.

No tocante ao prazo de realização, o prazo estabelecido para início do gerenciamento de risco em todas as unidades é muito prolongado. Ademais, o documento estabelece que as linhas de ações acima dispostas serão de responsabilidade da administração central, o que fortalece a visão de que o processo de gestão de riscos na UFRB notadamente é definido pelo alto escalão.

Já o Relatório de Gestão contém as mesmas informações constantes no PDI, acrescenta apenas a forma de atuação do grupo de trabalho que elaborou a minuta de portaria do CGRCI, a minuta da Resolução, e a proposta de formulário online de levantamento de riscos. O relatório de gestão enfatiza também o apoio técnico da auditoria interna dado ao grupo de trabalho e ao CGRCI e na definição de estratégias pautadas no risco na sua unidade. Assim, constata-se que o PDI e o Relatório de Gestão, que são documentos estratégicos, não apresentam dados que comprovem que os riscos são considerados na definição dos objetivos estratégicos.

A percepção negativa (*ranking* médio de 1,7) dos gestores acerca da alocação de recursos como pessoas, sistemas de TI, treinamentos e ferramentas para gestão de riscos revelam que a UFRB ainda não possui o preparo necessário para gerenciar riscos, já que a formação de pessoas e os sistemas de TI são fundamentais para o sucesso da gestão de riscos.

Tal resultado tende a indicar que as práticas voltadas para alocação de recursos ou são inexistentes e esporádicas ou informais, o que suscita a necessidade de aprimoramento na alocação desses recursos em todas as unidades, pois não basta que haja a formalização legal da política e a obrigatoriedade de executá-la se as unidades não dispõem dos recursos necessários para tal. Cabe mencionar que a Resolução nº 006/2019 orienta que a UFRB deve alocar os recursos necessários para operacionalização da política de riscos, considerando os seguintes aspectos:

- 1- Pessoas, habilidades, experiências e competências;
- 2- Processos, procedimentos, métodos e ferramentas da organização que possibilitem gerenciar riscos de forma a garantir todos os registros;
- 3- Sistemas da gestão da informação e do conhecimento;
- 4- Programas de treinamento;

Denota-se, portanto, que embora os resultados da pesquisa tenham demonstrado a baixa alocação de recursos, a resolução da política de gestão de riscos traça os aspectos dos recursos que devem ser alocados, restando que as unidades e a alta administração sigam a orientação emanada do normativo.

Por fim, a análise das políticas e estratégias, integrante da dimensão ambiente, permite identificar se a UFRB dispõe de uma política de gestão de riscos estabelecida, aprovada e comunicada.

No tocante a definição de políticas, a UFRB, para a sistematização da gestão de riscos, editou a portaria nº 399 do Gabinete do Magnífico Reitor da UFRB que dispõe sobre a criação de um grupo de trabalho com o objetivo de empreender ações para formalização da política e planos de gestão de riscos. O grupo de trabalho foi composto com membros da Auditoria, pelos Pró-Reitores de Planejamento, Administração e Pessoal, pelo Coordenador de Contratos e pelo Assessor de Planejamento.

Após a finalização das atividades do grupo de trabalho, foi criado o Comitê Gestor de Riscos e Controles internos, que foi constituído através da portaria nº 352/2018 do Gabinete do Reitor, o qual foi criado com o objetivo de dar continuidade às atividades desenvolvidas pelo grupo de trabalho e promover a

implementação da política de riscos e atender a orientação da IN nº 01/2016 no tocante a instituição pelo dirigente máximo do Comitê de Governança, Riscos e Controles. Além disso, o referido comitê tem a competência, dentre outras, de institucionalizar políticas, diretrizes e metodologias de gestão de riscos e oferecer suporte para a sua implementação.

Em abril de 2019, o CGRCI criou através da Resolução nº 06/2019, a política de gestão de riscos da UFRB, atendendo ao que é preconizado na IN conjunta MP/CGU nº 01/2016, com um pouco de atraso, pois o prazo instituição pela IN era maio de 2016.

O cumprimento dessa determinação é um fato positivo para a UFRB, pois a pesquisa de Sousa (2018) evidenciou que apenas 43% das universidades federais brasileiras possuem a política de gestão de riscos instituída e devidamente publicada, mostrando que está avançada em relação às universidades que ainda não cumpriram. Outro dado positivo da pesquisa de Souza(2018) é que as universidades da região nordeste possuem o maior índice de publicação da política, com 55,56% das universidades do país.

3.2.3 Pessoas

A pesquisa mostrou que percepção dos gestores em relação a pessoas em gestão de riscos foi negativa (*ranking* médio de 1,61) tendo em vista a baixa adoção de práticas relacionadas a desenvolvimento de pessoas para operacionalizar o processo de gestão de riscos.

Quadro 20- *Ranking* médio para pessoas em gestão de riscos

Conteúdo	RM	Atitude
Média do <i>ranking</i> médio	1,61	Negativa
Informação ao pessoal acerca da importância de cumprir as responsabilidades no gerenciamento de riscos e no encaminhamento de assuntos relacionados a riscos.	1,25	Negativa
Consciência de sua responsabilidade primária pela identificação e gerenciamento de riscos pelos gestores que integram a primeira linha de defesa.	1,7	Negativa
Fornecimento de metodologias e ferramentas a todas as áreas e definição e orientação de responsabilidade pela gestão de riscos pelo pessoal da segunda linha de defesa.	1,3	Negativa
Compreensão da estratégia da organização e de como os riscos são gerenciados e alinhamento das suas atividades com as	2,05	Positiva

prioridades da organização, pela auditoria interna, que integra a terceira linha de defesa.		
Conhecimento, pelos servidores, dos principais riscos enfrentados na unidade em que atua.	1,4	Negativa
Servidores orientados a encaminhar os assuntos sobre riscos as instâncias superiores.	1,95	Negativa

Fonte: Dados da pesquisa (2019)

Os gestores apresentaram uma percepção negativa (*ranking* médio de 1,25) acerca da informação quanto a importância dos servidores de cumprir as suas responsabilidades no gerenciamento de riscos e no encaminhamento de assuntos relacionados a riscos.

A Resolução nº06/2019, que dispõe sobre princípios e diretrizes da política de gestão de riscos e sobre as atribuições e responsabilidades do Comitê de Governança, Riscos e Controles Internos- CGRCI da UFRB dispõe que os responsáveis pelo gerenciamento de riscos são os titulares de unidades quais são: o Reitor e Vice-Reitora; os Pró-Reitores; o Secretário de Órgãos Colegiados; o Chefe de Gabinete; os Diretores de Centros de Ensino; os Gerentes Técnicos; os Superintendentes; os Coordenadores; os Chefes de Núcleo da UFRB, os Assessores; o Procurador-Chefe; a Ouvidora; a Auditora-Chefe e os Presidentes das Comissões de Ética, servidores que pela natureza da função são responsáveis por processos de trabalho, projetos e iniciativas estratégicas, táticas e operacionais da UFRB.

Análogo a UFRB, Bermejo et.al (2019), mostrou que a UNIFAL-MG não concentrou as responsabilidades da gestão de riscos apenas nos membros do CGRC, mas sim para todos os membros da organização de modo a garantir a execução dos processos de monitoramento e controle dos riscos.

Portanto, cada risco deve estar associado a um agente responsável, o que enfatiza a necessidade de compreensão desses servidores que estão no ambiente interno acerca da importância a gestão de riscos para a instituição, visto que formular políticas consistentes requer um estudo prévio de como articular os atores que mais influem sobre a busca de soluções.

A esses gestores cabe a responsabilidade de escolher os processos de trabalhos que devem ter os riscos gerenciados, definir quais riscos serão priorizados para tratamento e estabelecer ações de tratamento e monitoramento.

Portanto, se faz necessário que os gestores acima elencados desempenhem suas responsabilidades, do mesmo modo que se faz necessário que estes gestores sejam informados quanto a essas responsabilidades de um modo mais efetivo e não somente através da publicização da política.

Uma das partes fundamentais do processo de gestão de riscos é a comunicação a comunidade interna e externa através de um documento ou plano passível de atualizações e implementações de modo a permitir a realização de avaliações periódicas com vistas a realizar ajustes necessários. Insta destacar que a resolução n° 06/2019 já foi publicada no site da instituição, no entanto não houve uma divulgação adicional sobre a importância da efetivação da política.

Quanto a consciência de sua responsabilidade primária pela identificação e gerenciamento de riscos pelos gestores que integram a primeira linha de defesa, foi identificado uma atitude negativa (*ranking* médio de 1,7). O que significa que essa consciência não está bem estabelecida, apesar de estar descrita na Resolução supracitada que a primeira linha de defesa é composta por todos os agentes públicos responsáveis pela condução de atividades e tarefas, que são o rol de titulares de unidades definido pela resolução.

Destarte que para implementar o gerenciamento de risco em uma universidade não se deve esquecer que um dos passos mais importantes é criar a consciência e sensibilizar as pessoas para a cultura dos riscos, para serem eles mesmos responsáveis por monitorar e avaliar seus processos (MAGNAVITA, 2016).

No tocante a isso, a IN MP/CGU n° 01/2016 demonstra em seu texto que deve haver um responsável pelo risco de cada unidade, fazendo com que esse colaborador tenha autonomia para monitorar e avaliar os riscos associados a suas atividades.

Além disso, é preciso ter uma responsabilização para que o processo de gerenciamento de riscos seja eficaz e eficiente, através da definição de competências, autoridades e responsáveis por todo o processo, que deve estar intimamente ligado ao escalão superior de governança (MAGNAVITA, 2016).

Portanto, um dos fatores mais importantes para o sucesso na gestão de riscos é a inserção na cultura organizacional, de modo que o rol de responsáveis

elencados na resolução se sinta “donos” do processo, visto que a parte essencial para o sucesso da política de gestão de riscos é a assunção de responsabilidade pela gestão do risco por parte dos servidores, os chamados “donos do risco”, sem assumir e sem ter consciência dessa responsabilidade a política de gestão de riscos tende a fracassar.

Essa inserção na cultura deve acontecer antes e durante o processo de implementação da política de riscos, visto que quando o processo de gestão de riscos for de fato implantado, os executores da UFRB já devem ter conhecimento da política e a consciência de que a sua ação para execução do processo contribui para a tomada de decisão em todos os níveis da gestão.

A segunda linha de defesa trata das funções de coordenação do processo de gerenciamento de riscos, que de acordo com a Resolução nº006/2019 deverá ser feita pelo CGRCI da UFRB, que dentre outras atribuições, deve fornecer metodologias, definir, orientar e monitorar responsabilidades pela gestão de riscos e orientar os gestores no processo de gestão de riscos.

No entanto, no que concerne ao fornecimento de metodologias e ferramentas e definição e orientação de responsabilidade pela gestão de riscos pelo pessoal da segunda linha de defesa, os gestores apresentaram uma percepção negativa (*ranking* médio de 1,3), o que indica que os gestores ainda não possuem uma definição clara das atribuições da segunda linha de defesa, uma vez que uma das atividades desenvolvidas pelo CGRCI foi a elaboração do Manual de Gestão de Riscos e da Política de Gestão de Riscos, instrumentos preliminares para iniciar a execução da política, que lista, inclusive, essas metodologias e atribuições.

Outrossim, a responsabilidade de monitorar e aperfeiçoar a gestão de riscos e os controles internos é de responsabilidade do Comitê, sem prejuízo das responsabilidades dos gestores dos processos organizacionais nos seus respectivos âmbitos de atuação.

Cabendo também ao comitê operacionalizar a gestão de riscos e elaborar o Plano Institucional de Riscos e Controles Internos, sendo que de acordo com a Resolução supracitada, esse plano institucional deverá ser publicado no sítio institucional da UFRB em até 90 dias após a sua publicação. No entanto a

portaria foi publicizada em abril de 2019 e até a finalização deste estudo ainda não foi elaborado nem divulgado o plano institucional proposto.

Quanto a compreensão da estratégia da organização e alinhamento das suas atividades com as prioridades da organização, pela auditoria interna, que integra a terceira linha de defesa, a pesquisa indicou uma percepção positiva (2,05), sendo o único critério de análise das dimensões avaliadas que apresentou a percepção positiva.

A resolução que trata das diretrizes para a política de gestão de riscos também dispõe que o nível três, também chamado de terceira linha de defesa, deve ser realizado pela auditoria interna com atividades independentes de avaliação e consultoria dos controles internos da gestão, dando a essa unidade a incumbência de avaliar e melhorar a eficácia dos processos de gerenciamento de riscos, de controles internos, de integridade e governança.

As respostas indicam que os gestores entendem que a auditoria realiza, com normas e padrões definidos, suas atividades alinhadas com as prioridades da organização. Tal resultado demonstra também que os respondentes conhecem o trabalho da auditoria e reconhecem os seus avanços no tocante ao desenvolvimento de ações para impulsionar a gestão de riscos na instituição.

A análise documental confirmou o resultado apontado, pois evidenciou que desde 2016 a auditoria interna vem desenvolvendo suas ações pautadas nos conceitos de risco. O estudo de Azevedo (2017) evidenciou que a Auditoria Interna da UFSC também vem incorporando os elementos de riscos nas suas atribuições como a elaboração da matriz de auditoria baseada em risco, tendo em vista, que assim como a UFRB, a UFSC ainda não possuía um processo de gestão de riscos estabelecido para que suas atividades fossem alinhadas com o gerenciamento de riscos da instituição.

Deste modo, em 2016, a auditoria interna da UFRB elaborou pela primeira vez seu Plano Anual de Auditoria Interna baseado em riscos com a definição dos macroprocessos e dos seus riscos associados, tendo por base dados históricos e a percepção dos membros da equipe de auditoria.

Em 2018 foi possível utilizar uma metodologia mais qualificada para elaboração do PAINT, onde a auditoria realizou o levantamento dos

macroprocessos através da análise da estrutura organizacional, identificou os riscos associados através da avaliação de impacto, probabilidade e nível de controle, a cada área e selecionou aquelas de maiores riscos para serem auditadas.

Além da matriz de riscos, a auditoria interna criou também um termo de assunção de riscos, onde o gestor da unidade auditada firma o compromisso de cumprir as recomendações da auditoria e que conhece os riscos em caso de descumprimento.

O Relatório Anual das Atividades da Auditoria Interna(RAINT) referente ao ano de 2018 evidenciou que as auditorias realizadas com base no mapa de riscos têm fortalecido os controles internos.

Além disso, as recomendações são pautadas na redução do risco das áreas auditadas, pois foi recomendado, por exemplo, a elaboração da matriz de riscos na área de pessoal e na execução orçamentária, de forma a impulsionar o desenvolvimento de práticas de riscos pelas unidades. Um ponto que se destaca é que todos os servidores lotados na auditoria interna já passaram por capacitações voltadas para a gestão de riscos, o que em muito justifica os avanços da unidade.

Outro ponto positivo na atuação da auditoria interna no tocante a riscos se refere a atualização do Regimento Interno e do Manual da Auditoria Interna no ano de 2018 incluindo diretrizes sobre risco, como medida de cumprimento das instruções normativas nº03/2017 e nº09/2018 da CGU.

O manual da auditoria interna dispõe que a atividade da auditoria interna deve fornecer avaliação baseada em risco; gerir suas atividades para identificar riscos; verificar se a organização possui controle para tratar seus riscos; contribuir para a melhoria do processo de gerenciamento de riscos da unidade auditada, desde a identificação até o monitoramento. Outra atribuição da auditoria se constitui na promoção de ações de sensibilização, capacitação e orientação aos gestores quanto a gestão de risco. A auditoria interna das entidades governamentais também possui a atribuição de avaliar a maturidade da gestão de riscos das instituições a que elas estão vinculadas.

Ainda no tocante ao aspecto pessoas, a pesquisa revelou que os gestores possuem uma percepção negativa (*ranking* médio de 1,4) acerca do conhecimento dos riscos enfrentados nas unidades e percepção negativa (*ranking* médio de 1,95) acerca do encaminhamento de assuntos sobre riscos a instancias superiores.

O estudo da variável pessoas permitiu identificar se o pessoal recebe orientação e capacitação para exercer suas responsabilidades com gestão de riscos e se as pessoas que fazem parte das três linhas de defesa conhecem as suas responsabilidades, pois o conhecimento das pessoas e a definição clara de responsabilidades e limite de autoridades e o oferecimento de capacitação são requisitos essenciais para a efetividades do processo de gestão de riscos.

No tocante a isso, as respostas apontadas no questionário evidenciaram que a capacitação ainda é um desafio a ser enfrentado, pois a maioria das respostas estão alinhadas à necessidade de capacitação com vistas a obtenção de pessoal especializado, frente à necessidade de conscientizar os colaboradores a entender a importância da implementação.

Foram apontados outros desafios voltados para pessoas, como equipe insuficiente, necessidade de um trabalho educacional junto à comunidade acadêmica, conhecimento de modelos aplicados a outros órgãos, além da continuidade da equipe capacitada para participar da implementação.

De modo geral, observou-se que as iniciativas da UFRB para implementação da gestão de riscos utiliza a abordagem *top dow*, que de acordo com Braga(2017) vincula o comprometimento da alta gestão como fator indispensável para sucesso da política de gestão de risco, a responsabilizando pelo sucesso e pelo fracasso da política.

Em contraponto, seria interessante pensar a gestão de riscos na UFRB a partir da recuperação dos conceitos da abordagem *batom Up*, onde, de acordo com o autor, valoriza a aprendizagem organizacional na implementação, de modo que haja um desenvolvimento lento e gradual que “empodere” os agentes da organização e insira a temática em suas rotinas profissionais.

3.3 DIMENSÃO PROCESSOS

Na dimensão processos foi possível avaliar se a UFRB estabeleceu um processo formal de gestão de riscos, envolvendo as etapas de identificação, análise, avaliação e resposta a riscos, monitoramento e comunicação. Tal dimensão obteve avaliação de maturidade num patamar de 32%, que a classifica em um nível básico de maturidade.

3.2.4 Identificação e Análise de riscos

Assim como nos outros aspectos avaliados, os gestores também apresentaram uma atitude negativa (*ranking* médio de 1,18) em relação a identificação e análise de riscos, conforme apresentado no quadro 22.

Quadro 21- *Ranking* médio para identificação e análise de riscos

Conteúdo	RM	Atitude
Média do <i>ranking</i> médio	1,18	Negativa
Diagnóstico dos riscos envolvidos nos processos internos e externos das unidades.	1,25	Negativa
Identificação de riscos por pessoas com o conhecimento adequado.	1,35	Negativa
Consideração da possibilidade de fraudes, burla de controles e outros atos impróprios além dos riscos inerentes aos objetivos de desempenho no processo de identificação de riscos.	1,35	Negativa
Construção de lista de riscos incluindo causas, fontes, eventos, impacto e probabilidade na avaliação de riscos	1,05	Negativa
Registros dos riscos através de sistemas, planilhas, ou matrizes de avaliação de riscos.	0,9	Negativa

Fonte: Dados da pesquisa (2019)

No que tange ao diagnóstico dos riscos e identificação de riscos por pessoas com o conhecimento adequado, e consideração de fraudes e burlas no controle, observou-se uma percepção negativa (*ranking* médio de 1,25 e 1,35 e 1,35, respectivamente).

Analisando o cenário encontrado, é possível afirmar que a percepção negativa para diagnóstico e identificação de riscos decorre da ausência ou limitação de práticas consolidadas de identificação de riscos, pois ao comparar com os resultados da análise documental, foi identificada apenas duas unidades que realizam a identificação de seus riscos, que foi a Auditoria Interna e a

Coordenadoria.

Ressalta-se que esse processo de identificação deve ser realizado por pessoas que obtêm entendimento do ambiente organizacional, pois estas pessoas possuem uma visão abrangente para identificar riscos coerentes com os objetivos organizacionais.

O que corrobora com os resultados encontrados acerca da construção de lista de riscos e registro de riscos, que obteve percepções negativas (*ranking* médio de 1,05 e 0,9 respectivamente), visto que os dados da identificação de riscos são utilizados para compor as planilhas ou matrizes de riscos. Observa-se também que a atitude dos gestores diminui quando se trata do registro de riscos, o que se justifica pelo fato de não haver o processo de identificação.

A identificação e análise de riscos são utilizadas para listar os eventos de riscos que possam interferir no cumprimento dos objetivos da organização. Essa lista de riscos deve incluir causa, fontes, efeitos, consequências, impacto e probabilidade para possibilitar uma análise completa de todas as variáveis relacionadas aos riscos e priorizar os mais significativos para tratamento. O sucesso nesta etapa do processo é fundamental para realizar as outras etapas.

Em relação a construção de matrizes de riscos, em consulta documental, constatou-se que a Auditoria Interna da instituição elabora anualmente, para a definição do seu planejamento anual de auditorias, o mapa de riscos da UFRB a partir do levantamento dos macroprocessos através da análise da estrutura organizacional, e identificação dos riscos associados a cada macroprocesso para seleção das áreas de maiores riscos para serem avaliadas no exercício seguinte.

Ademais, a Coordenadoria de Tecnologia da Informação (COTEC) também já desenvolveu, ainda que de forma superficial, a matriz de riscos da unidade, pois a partir da consulta aos papéis de trabalho da auditoria nº 04/2018 de Tecnologia da Informação, verificou-se que já há iniciativas para identificação, avaliação e tratamento de riscos de processos críticos de Tecnologia (TI) e construção de mapa de riscos de TI, mas não se sabe se a matriz é de fato utilizada no processo decisório.

O manual de riscos da UFRB, ainda em forma de minuta, lista diversas ferramentas que podem ser utilizada pelos gestores para identificação de riscos, a etapa mais importante do processo de gerenciamento de risco, como por exemplo, *braisntorming*, entrevistas, *check list*, análise de cenários, análise causa raiz, dentre outras ferramentas.

Outrossim, não é possível conceber um processo de gestão de riscos sem o registro desses riscos contendo causas, fontes, eventos, impacto, probabilidade e a avaliação e seleção dos riscos a serem tratados. Os resultados da investigação nesse quesito evidenciam a necessidade de definição de um modelo de mapeamento de riscos para subsidiar os gestores no processo de gestão de riscos.

Este estudo, através das diretrizes propostas, pode preencher essa lacuna, pois propõe modelos de formulários para identificação de riscos e para construção de matrizes de riscos, o que pode impulsionar o seu preenchimento e facilitar o trabalho da instituição.

3.2.5. Avaliação e respostas a riscos

A avaliação e resposta a riscos é uma etapa posterior a identificação e análise de riscos. O quadro 25 evidencia o *ranking* médio para avaliação e resposta a riscos.

Quadro 22- *Ranking* médio para avaliação e resposta a riscos

Conteúdo	RM	Atitude
Média do <i>ranking</i> médio	1,38	Negativa
Geração de informação útil para a tomada de decisão através do diagnóstico de riscos.	1,5	Negativa
Critérios estabelecidos para priorização do risco para orientar decisões seguras.	1,35	Negativa
Os responsáveis pelo tratamento de riscos são envolvidos no processo de avaliação e seleção das respostas e são formalmente comunicados das ações de tratamento decididas	1,3	Negativa

Fonte: Dados da pesquisa (2019)

Depreende-se do quadro que tanto a geração de informação útil para a tomada de decisão através do diagnóstico de riscos, quanto o estabelecimento de critérios para priorização do risco e a comunicação aos responsáveis pelo

tratamento de riscos tiveram atitude negativa (*ranking* médio de 1,5, 1,35 e 1,3 respectivamente) por parte dos gestores, o que significa que pelos dados diagnosticados nesse quesito, ainda não há um processo formalmente estabelecido de avaliação e resposta a riscos. Destaca-se que a minuta do manual de gestão de riscos trata didaticamente das possibilidades de se tratar riscos, com prazos e ações de tratamento.

3.2.6 Monitoramento e comunicação

Após a seleção das respostas de tratamento ao risco, se faz necessário realizar o monitoramento de todo o processo e comunicar as partes interessadas no ambiente interno e externo. Da investigação dessa variável constatou-se que os gestores apresentaram uma percepção negativa (*ranking* médio de 1,27), como pode ser observado no quadro 29.

Quadro 23- *Ranking* médio para monitoramento e comunicação

Conteúdo	RM	Atitude
Média do <i>ranking</i> médio	1,27	Negativa
Existência de políticas e ações, de natureza preventiva ou de detecção, para diminuir os riscos e alcançar os objetivos da unidade.	1,5	Negativa
Identificação de elementos críticos e definição de planos e medidas de contingências formais e documentadas para garantir a continuidade dos serviços em caso de desastres.	1,05	Negativa

Fonte: Dados da pesquisa (2019)

Tanto a existência de políticas e ações de natureza preventiva ou de detecção, quanto a identificação de elementos críticos e definição de planos e medidas de contingências formais e documentadas tiveram uma percepção negativa por parte dos gestores (*ranking* médio de 1,5 e 1,05 respectivamente).

Tal resultado se traduz num grande risco para gestão e para o próprio funcionamento da universidade, já que não se pensa em medidas de contingência, sendo que pensar em medidas de contingência não precede de um sistema de gestão de riscos institucionalizado, uma vez que pode ser feito a partir da percepção dos gestores acerca dos riscos envolvidos nas atividades realizadas na unidade.

3.4 DIMENSÃO PARCERIAS

A dimensão parcerias trata-se dos arranjos existentes entre a instituição e outras partes com o fito de atingir objetivos comuns levando em consideração o entendimento comum das práticas de gestão de riscos nas parcerias. Foi avaliada com o mais baixo nível de maturidade (inicial) pelo fato do índice de maturidade apurado ter sido inferior a 20%.

Os resultados da investigação indicaram que a dimensão parcerias, assim como as outras, obteve uma percepção negativa por parte dos gestores (*Ranking* médio 0,72), sendo a dimensão com o *ranking* médio mais baixo, como pode ser verificado no quadro 31. Tal resultado é similar ao encontrado na avaliação de maturidade, onde a dimensão obteve um índice de 19%.

Quadro 24- *Ranking* médio para parcerias

Conteúdo	RM	Atitude
Média do <i>ranking</i> médio	0,72	Negativa
Compartilhamento de riscos com organizações parceiras.	0,95	Negativa
Participação de pessoas das organizações parceiras, no processo de identificação e avaliação dos riscos relacionados a cada objetivo, meta ou resultado esperado das parcerias.	0,6	Negativa
Definição de planos e medidas de contingência formais e documentados pelas organizações parceiras para garantir a recuperação e a continuidade dos serviços em casos de desastres ou para minimizar efeitos adversos sobre o fornecimento de serviços ao público quando uma ou outra parte falhar.	0,55	Negativa
Avaliação da capacidade das potenciais organizações parceiras para gerenciar os riscos das políticas de gestão compartilhada antes da realização das parcerias.	0,65	Negativa
Clara e adequada designação de responsáveis pelo gerenciamento de riscos nas parcerias e de protocolos de informação e comunicação nas parcerias.	0,8	Negativa
A gestão de riscos nas parcerias apoiada por um registro de riscos único, efetivo e atualizado.	0,7	Negativa
Informação regular e confiável para permitir que cada organização parceira monitore os riscos e o desempenho em relação a cada objetivo, meta ou resultado esperado.	0,8	Negativa

Fonte: Dados da pesquisa (2019)

A dimensão parcerias trata dos arranjos estabelecidos para políticas e gestão compartilhadas com organizações públicas ou privadas. No caso da

UFRB, os resultados evidenciaram que a UFRB ainda não realiza parcerias com outras instituições e, portanto, não estabeleceu mecanismos para gerenciar riscos em conjunto com essas organizações parceiras.

Os questionamentos da dimensão indicaram percepção negativa em todos os pontos, mostrando que as práticas da UFRB de compartilhamento de riscos com organização parceiras são inexistentes ou iniciais, o que faz com que os mesmos resultados se repetissem em relação a participação das pessoas da organização parceira na identificação de riscos, na definição de planos e medidas de contingência, capacidade das organizações parceiras gerenciar riscos, designação de responsáveis pelo gerenciamento de riscos e registro e monitoramento de riscos. Tais dados confirmam que a UFRB possui práticas inexistentes ou iniciais de gerenciamento de riscos em parcerias.

3. 5 DIMENSÃO RESULTADOS

A dimensão resultados mostra os efeitos da gestão de riscos e em que medida tais ações tem sido eficazes no processo decisório e na melhoria do desempenho organizacional. A dimensão obteve uma avaliação de 38%, o que a posiciona num nível de maturidade básico, porém essa avaliação é equiparada a avaliação das outras dimensões, o que é contraditório, pois a avaliação positiva dessa dimensão precede da efetividade da estrutura e processos de gerenciamento de riscos postos em prática.

Na dimensão resultados avaliam-se os efeitos das práticas de gestão de riscos na melhoria dos processos organizacionais. No que tange à melhoria dos processos de governança e gestão, os dados revelaram uma atitude negativa dos gestores (*ranking* médio de 1,9).

Quadro 25- Ranking médio para melhoria dos processos de governança e gestão.

Conteúdo	RM	Atitude
Média do <i>ranking</i> médio	1,9	Negativa
Consciência do estágio atual da gestão de riscos na UFRB pelos responsáveis pela governança e alta administração.	1,9	Negativa

Fonte: Dados da pesquisa (2019)

No tocante a consciência do estágio atual da gestão de riscos na UFRB pelos responsáveis pela governança e alta administração, constatou-se uma atitude negativa (*ranking* médio de 1,9), o que significa que o nível de consciência acerca da maturidade da gestão de riscos e as ações realizadas para alcançar o nível almejado ainda é baixo. No entanto, em análise comparativa com os *rankings* obtidos nas outras dimensões, a consciência do estágio atual da gestão de riscos obteve uma melhor percepção.

Ressalta-se que apresentar efeitos e resultados prescinde da existência de técnicas e ferramentas voltadas para o processo de gestão de riscos, então uma observação dos *rankings* médio das demais dimensões, sobretudo a de processos e ambiente, infere-se que a percepção negativa dos resultados da gestão de riscos decorre justamente da ausência de um sistema consolidado e funcional.

Tal resultado converge com o encontrado por Sousa (2018) onde 73% das Universidades Federais Brasileiras não apontaram resultados obtidos pela gestão de riscos, devido ao fato de ainda não ter sido implementada ou por ainda não possuírem resultados mensuráveis.

Do mesmo modo, quando analisado os resultados-chaves da gestão de riscos, constatou-se uma percepção negativa dos gestores (*ranking* médio de 1,4), como pode ser observado no quadro 33.

Quadro 26- Ranking médio para resultados-chaves da gestão de risco

Conteúdo	RM	Atitude
Média do <i>ranking</i> médio	1,4	Negativa
Contribuição dos resultados da gestão de riscos para o alcance dos objetivos da sua unidade.	1,35	Negativa
Uma consciência sobre riscos, objetivos, resultados, papéis e responsabilidades está disseminada por todos os níveis das unidades.	1,3	Negativa
Os riscos dentro dos seus critérios aceitáveis de riscos.	1,55	Negativa

Fonte: Dados da pesquisa (2019)

A dimensão avaliada revelou que os gestores possuem uma percepção negativa (*ranking* médio de 1,35) acerca da contribuição da gestão de riscos para o alcance dos objetivos da unidade, do mesmo modo também há uma percepção

negativa (*ranking* médio de 1,3) acerca da consciência sobre riscos, objetivos e responsabilidades. Tais dados se justificam tendo em vista a ausência de políticas e mecanismos de ferramentas de gestão de riscos consolidadas e formalizadas, uma vez que não é possível ter entendimento de papéis e responsabilidades dentro da gestão de riscos, se ela não está consolidada.

O último aspecto avaliado na dimensão resultados trata da posição dos riscos dentro de critérios aceitáveis de riscos, que resultou em uma percepção negativa dos gestores (*ranking* médio de 1,55). Destaca-se que cabe a alta administração definir o apetite de riscos e as tolerâncias a risco e para que aqueles estejam dentro de critérios aceitáveis de riscos, é necessário que primeiro se estabeleça quais são os critérios de riscos e qual o apetite de riscos que a instituição está disposta a aceitar.

A percepção negativa evidencia que esses critérios ainda não foram definidos. Em consulta a política de gestão de riscos e da minuta do manual, também não se fez menção a definição de critérios aceitáveis de riscos dentro da organização.

3.6 DIRETRIZES GERAIS PARA APERFEIÇOAMENTO DA GESTÃO DE RISCOS NA UFRB

O quadro 27 evidencia o resumo da avaliação do *ranking* médio e da atitude do gestor acerca das práticas de gestão de riscos por aspecto de cada dimensão.

Quadro 27- Resumo da avaliação de atitude das dimensões

Dimensão	Aspecto da dimensão	Média do <i>ranking</i> médio	Atitude
Ambiente	Liderança em gestão de riscos	1,5	Negativa
	Políticas e estratégias	1,75	Negativa
	Pessoas	1,61	Negativa
Processos	Identificação e análise de riscos	1,18	Negativa
	Avaliação e resposta a riscos	1,38	Negativa
	Monitoramento e comunicação	1,27	Negativa
Parcerias	Parcerias	0,72	Negativa
Resultados	Melhoria dos processos de governança	1,9	Negativa
	Resultados chaves da gestão de riscos	1,4	Negativa

Fonte: Dados da pesquisa (2019)

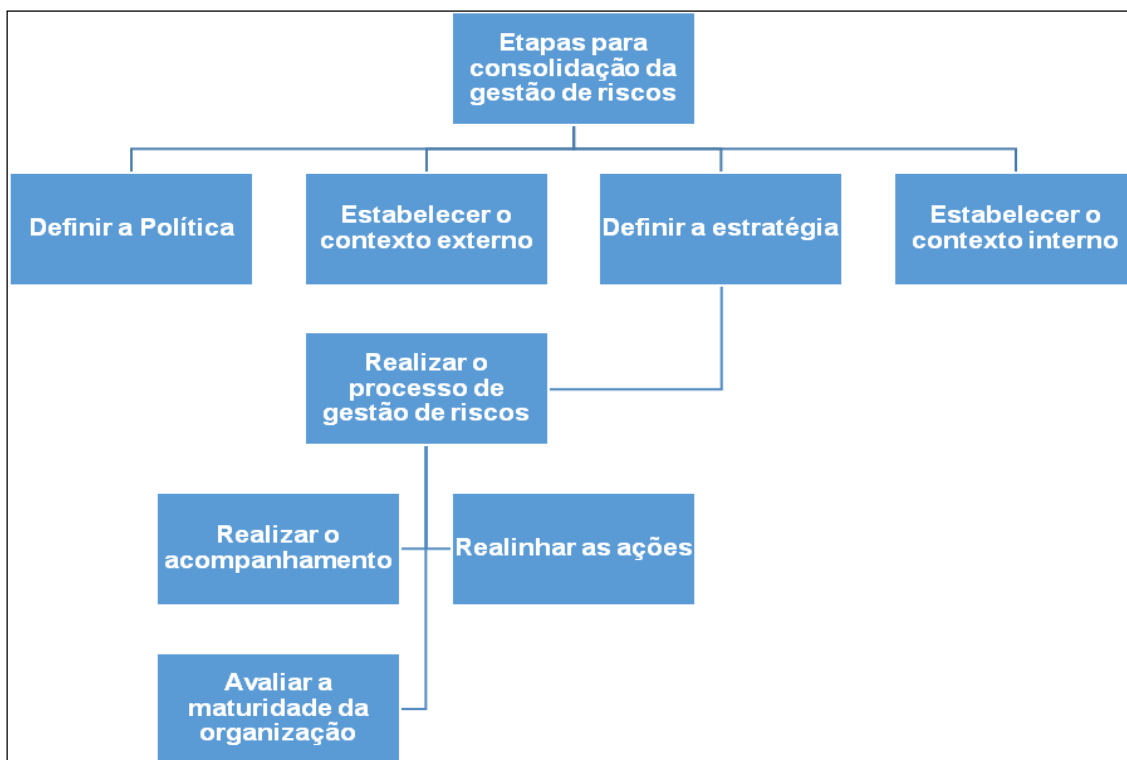
Tais dados revelam que os gestores apresentaram percepção negativa acerca das práticas de gestão de riscos em todos os aspectos de todas as dimensões avaliadas. Os dados revelaram também que a dimensão que possui mais práticas de gestão de riscos é a dimensão ambiente, a dimensão que também foi avaliada com um maior índice de maturidade.

Os dados se justificam pelo fato que é nessa dimensão que se cria as políticas, diretrizes e estratégias de gestão de riscos, e a análise documental mostrou que a UFRB já vem envidando esforços nesse sentido. Já a dimensão parcerias, foi a que teve um menor *ranking* médio na visão dos gestores, o que é consequência tanto da ausência de realização de parcerias pela UFRB, quanto ausência do processo formal de gestão de riscos.

Os dados revelados na apresentação do *ranking* médio em relação a atitude do gestor suscita a necessidade de aperfeiçoamento de práticas de gestão de riscos, principalmente da dimensão ambiente e da dimensão processos, tendo em vista que são as dimensões que viabilizam diretamente a sistemática de gestão de riscos.

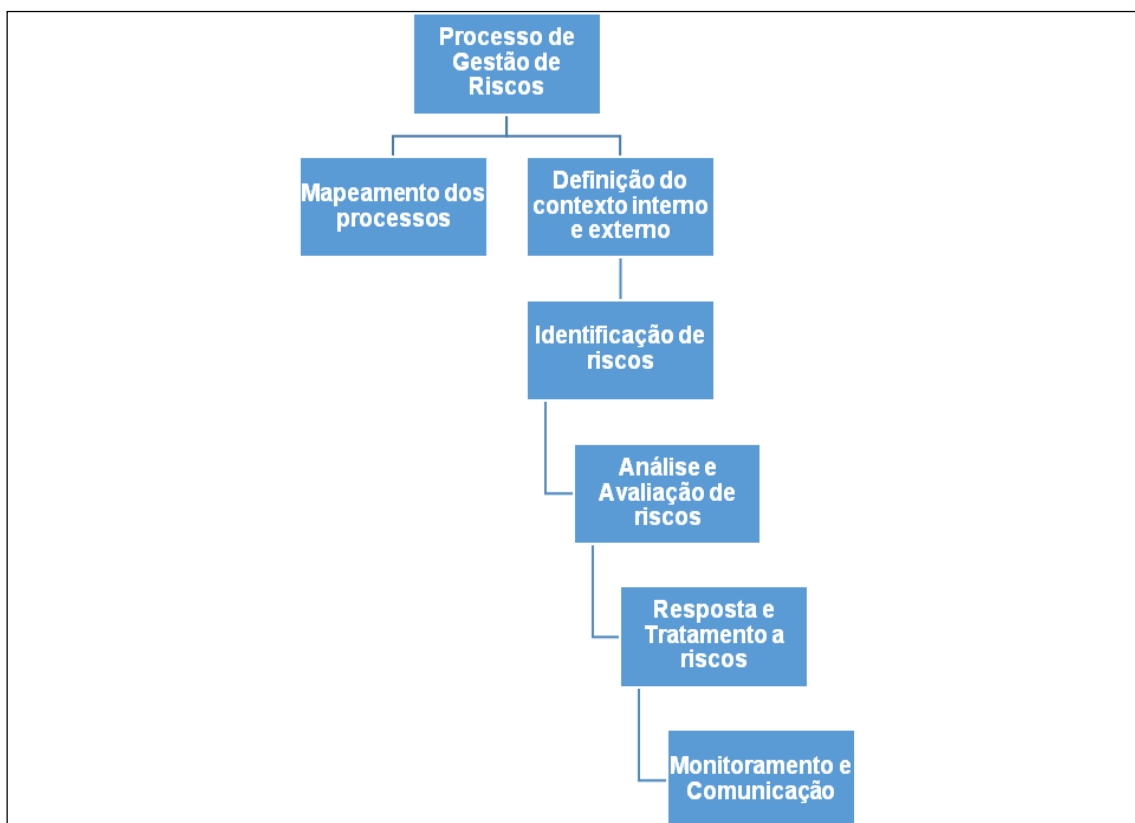
Assim, o estudo, para minimizar as lacunas encontradas, propõe diretrizes para aperfeiçoamento do processo de gestão de riscos na universidade. Então, inicialmente a proposta se pauta na construção de etapas para consolidação da gestão de riscos, que se inicia da definição da política e se finda na avaliação da maturidade da organização, conforme pode ser observado na figura 4.

Figura 4- Etapas propostas para consolidação da gestão de riscos na UFRB



Fonte: Elaboração própria (2019) com base na literatura correlata

A segunda etapa, necessária para concretizar o processo de gestão de riscos, se inicia no mapeamento de processos e se finda na etapa de monitoramento e comunicação, como pode ser observado na figura 5. Destaca-se que de acordo com a realidade da UFRB, também foi inserida na etapa do processo de gestão de riscos o mapeamento de processos, tendo em vista que a UFRB ainda não o realiza.

Figura 5- Processo de Gestão de Riscos

Fonte: Dados da pesquisa (2019)

O mapeamento de processos, apesar de não constar nos frameworks estudados como etapa do processo de gestão de riscos, foi inserido pela autora devido ao fato de que essa deve ser uma etapa preliminar para que seja posto em prática o processo de gestão de riscos.

Deste modo, nesta etapa, similar ao trabalho desenvolvido pela Auditoria Interna, para elaboração do PAINT-2019, deve-se realizar o mapeamento de todos os processos da UFRB, nas Pró-Reitorias, nas Coordenadorias, nos Centros de Ensino e nas Superintendências, e em todos os departamentos e setores integrantes dessas unidades. Para realizar esse mapeamento, pode-se utilizar como apoio a ferramenta *bizagi*, para modelagem e mapeamento de processos, que permite desenhar o fluxo do processo entre as unidades, já que os processos da UFRB transitam por várias unidades.

De forma similar, de acordo com Bermejo (2019) a Universidade Federal do Rio Grande do Sul- UFRGS, estabeleceu como etapa preliminar a Gestão de Riscos a implementação da gestão de processos, através da modelagem dos

processos do negócio e da capacitação dos gestores sobre gestão de processos. O autor mostra que o CEFET/RJ também realizou o mapeamento de processos, para isso foi necessário que as equipes passassem primeiramente por um treinamento em *bizagi*.

Porém, no cenário atual, a UFRB ainda não realiza o mapeamento de processos, requisito essencial para iniciação do processo de gestão de riscos. O estudo de Fraga (2015) evidenciou que é possível mapear processos que transitaram em diversos setores, sendo necessário que a UFRB priorize ações de mapeamento de modelagem de processos com capacitação e designação de equipe específica para esse fim.

O autor também sugeriu, à gestão da UFRB, ações para favorecer iniciativas de aperfeiçoamento de processos, como por exemplo: reforço do discurso da alta gestão acerca dos benefícios e prioridades no aperfeiçoamento de processos; investir em capacitação geral para sensibilização dos servidores; investir em capacitação técnica de analistas de TI; gestão de processos no domínio de ferramentas de mapeamento; desenho e monitoramento de desempenho; e formação de grupo de qualidade e gestão de processos.

Fraga (2015) sugeriu ainda que fosse elaboradas cartas de serviços ao cidadão como produto concreto de iniciativas de mapeamento e modelagem de processos e que fosse divulgada benefícios advindos do aperfeiçoamento de processos. Porém, observa-se de forma empírica que a UFRB ainda não desenvolveu ferramentas para realizar esse mapeamento, o que pode gerar dificuldades no processo de identificação de riscos.

Portanto, juntamente com a Gestão de Riscos, a UFRB precisa desenvolver estratégias de gestão de processos. Pois, embora a IN conjunta MP/CGU nº 01/2016 não aborde expressamente, o mapeamento de processos é parte do processo de gestão de riscos, se constituindo numa fase preliminar (SOUSA, 2018).

Outrossim, a resolução nº 06/2019 que dispõe sobre a política de gestão de riscos, traz em seu bojo que a operacionalização da gestão de riscos deverá integrar todos os processos organizacionais e ser interligada a gestão de

processos, o que fortalece a necessidade de instituir a gestão de processos na Universidade.

Sousa(2018) destaca que o processo de gerenciamento de riscos se inicia com a identificação dos macroprocessos, processos e subprocessos inerentes a cada uma das unidades componentes da estrutura universitária, somente após esse mapeamento é que os riscos podem ser identificados. O autor menciona a Universidade Federal Fluminense (UFF) e a Universidade Federal da Fronteira Sul (UFFS) antes de iniciar as etapas do processo de gerenciamento de riscos realizou o mapeamento de processos.

A segunda etapa se pauta na definição do contexto interno e externo da organização. Para realização desta etapa pode ser utilizado como referência o formulário A, constante no quadro 28, que trata das variáveis que podem ser utilizadas para entendimento do contexto como os processos, os objetivos, as leis e regulamentos, os sistemas e as partes interessadas.

Quadro 28- Formulário A: entendimento do contexto da organização

ENTENDIMENTO DO CONTEXTO	
Processo organizacional	Nome do processo organizacional
Responsável pelo gerenciamento de riscos	Nome do servidor responsável pelo gerenciamento de risco do processo
Objetivo estratégico	Objetivo estratégico mais associado ao processo
Leis e regulamentos	Leis e regulamentos associados ao processo
Ciclo médio do processo	Ciclo em dias das atividades do processo
Sistemas	Sistemas envolvidos no processo
Partes interessadas	Partes envolvidas no processo
Contexto externo	Ambiente social, político, legal, cultural, econômico e tecnológico.
Contexto interno	Estrutura, funções, responsabilidades, políticas, estratégias, sistemas de informação, diretrizes e modelos.

Fonte: Dados da pesquisa (2019)

Ressalta-se que definir e compreender os objetivos é uma etapa preliminar a identificação de riscos que se trata da identificação do contexto

interno e externo, uma vez que é preciso entender o que a unidade “faz”, para identificar que riscos podem impossibilitar ou dificultar o alcance desse objetivo, do mesmo modo que também é preciso entender os processos que são realizados para atingir esses objetivos.

Logo, para colocar em prática o processo de gestão de riscos, é preciso inicialmente conhecer o contexto interno e externo. No tocante ao contexto interno a UFRB pode utilizar o regimento interno e realizar a análise SWOT, que permite conhecer as forças e fraquezas do ambiente interno as ameaças e oportunidades do ambiente externo.

Enquanto que para definição do ambiente externo o CGRCI pode buscar apoio junto a outras unidades como a Procuradoria Jurídica- visto que as principais mudanças externas trata-se de mudanças na legislação, leis e normativos- pode contar também com informação da ouvidoria, e de dados sobre o cenário orçamentário e financeiro através da PROPLAN. O formulário A, apresenta uma proposta de registro de dados necessários para entendimento do contexto da UFRB.

Com o Formulário B, no quadro 29, que compreende a etapa de identificação de riscos, é possível identificar as atividades realizadas em determinado macro processo, listar os riscos associados a cada atividade, bem como as fontes, causas e consequências da materialização do risco. O formulário possibilita também a listagem dos controles preventivos, corretivos, diretivos e detectivos que já existem para mitigar os riscos.

Quadro 29- Formulário B: identificação de riscos

MACROPROCESSO							
SETOR:							
Nº	EVENTO	RISCO	FONTE DO RISCO	CAUSA DO RISCO	POSSÍVEIS CONSEQUENCIAS	CONTROLES	RESPONSAVEL

Fonte: Dados da pesquisa (2019)

Já o Formulário C, no quadro 30, que trata da análise e avaliação de riscos, comporta a avaliação qualitativa e quantitativa do risco sobre três óticas:

a análise do impacto, da probabilidade e do controle de modo a permitir uma avaliação conjunta dos riscos inerente com os riscos de controle.

Quadro 30- Formulário C: Análise e Avaliação de riscos

MACROPROCESSO								
SETOR:								
Nº	EVENTO	RISCO	PROBABILIDADE	IMPACTO	RISCO INERENTE	NÍVEL DE CONFIANÇA	RISCO DE CONTROLE	RISCO RESIDUAL

Fonte: Dados da pesquisa (2019)

O preenchimento do formulário considerando a pontuação atribuída ao impacto e probabilidade facilita a tabulação das informações e ao final do seu preenchimento é possível conhecer o risco inerente de cada área, o risco de controle e o risco residual. Quanto a definição das variáveis para avaliar o impacto, a probabilidade e o controle, propõe-se neste estudo, que a interpretação das variáveis ocorra em conformidade com a metodologia do TCU(2018) descrita nos capítulos teóricos deste estudo.

A etapa de identificação e análise de riscos pode ser realizada em oficinas de trabalho ou pelo próprio gestor do risco. No processo de identificação de riscos, deve-se buscar a participação de pessoas que conheçam bem o objeto de gestão de risco, então deve ser realizada *in loco* pelos gestores responsáveis pelo processo. De forma adicional, podem ser utilizadas também a experiência pessoal ou organizacional, relatórios de auditoria, pesquisas, listas de verificação e dados históricos sobre a área, dentre outras informações.

Nesse processo de identificação, Bermejo et.al (2019) apresentou em seu estudo, que a UNIFAL-MG utilizou ferramentas como análise SWOT, *Brainstorming*, Diagrama de *Ishikawa*, *Bow-Tie*. De acordo com o autor, através da análise SWOT é possível visualizar os aspectos positivos da organização, suas forças e fraquezas.

O *brainstorming* estimula a participação dos responsáveis pelo processo na solução do problema identificado, enquanto que o diagrama de *Ishikawa*, através de um facilitador no processo de identificação possibilita identificar e analisar as causas dos riscos e a técnica *Bow-Tie* permite visualizar a relação entre as causas e consequências do risco e as medidas de controle relacionada

a cada causa e cada consequência. Na UFRB, a critério do gestor e do CGRCI, as técnicas descritas podem ser utilizadas de forma conjunta com vistas a identificar o maior número de riscos possíveis.

Após listados os riscos, necessário é selecionar os riscos prioritários que precisam ser tratados e os riscos com magnitudes aceitáveis, enquanto que as respostas ao risco trata das medidas de tratamento para modificar a magnitude do risco, para isso são necessários critérios para seleção do tratamento adequado. Logo, os riscos acima do limite de exposição, ou acima do apetite de risco da instituição devem ser tratados.

A etapa de tratamento de riscos depende das respostas dadas após a avaliação de riscos, onde se seleciona os riscos que possuem prioridade para tratamento e a resposta mais adequada para o tratamento. A etapa de tratamento compreende o planejamento e a execução de estratégias que visam modificar o nível de risco previamente mapeado, identificado e analisado, contudo só é possível realizar essa etapa caso a universidade já tenha determinado seu apetite de risco, no entanto, não foi possível identificar através da consulta documental a definição do apetite de riscos da UFRB.

Quanto maior o grau de risco da atividade, maior e mais detalhado deve ser o seu plano para tratamento, portanto devem ser tratados os riscos de nível alto e extremo. Devem ser utilizadas o maior número de técnicas possíveis para selecionar as respostas ao risco, que reduzam o impacto e a probabilidade e melhore a eficácia do controle. O Formulário D, do quadro 31 pode ser utilizado na UFRB para suporte a esse processo, pois permite o registro da resposta ao risco, das medidas de tratamento, dos prazos definidos e dos responsáveis por implantar o plano de ação.

Quadro 31- Formulário D: tratamento do risco

MACROPROCESSO							
SETOR:							
Nº	EVENTO	RISCO	RISCO RESIDUAL	RESPOSTA AO RISCO	MEDIDAS DE TRATAMENTO	RESPONSÁVEL	PRAZO DEFINIDO

Fonte: Dados da pesquisa (2019)

O gestor do risco deve orientar a equipe a elaborar relatórios para registro das ações adotadas, além disso, existem situações nas universidades públicas, em que a ação ideal não pode ser implementada em função do prazo, complexidade, custo e outras possibilidades, gerando a necessidade de um controle compensatório (SOUSA, 2018). O autor destaca também, tendo por referência a UFPB e a UFFS, o monitoramento contínuo do plano de ação, por meio de planilha eletrônica por exemplo.

A medida de tratamento depende das respostas adotadas para tratar o risco residual, então é preciso escolher o tipo de resposta para cada risco, como descrito no quadro 32.

Quadro 32- Formulário E: respostas aos riscos

Resposta aos Riscos	
Tipos de Resposta	Descrição
Compartilhar	Transferir ou compartilhar riscos para reduzir seu impacto e probabilidade
Evitar	Descontinuação da atividade que gera riscos
Reduzir	Implementar ações de controle para minimizar o impacto
Aceitar	Não adotar nenhuma medida para reduzir o impacto e a probabilidade

Fonte: Dados da pesquisa (2019)

Nesta etapa pode ser utilizada a ferramenta 5W2H para a formulação das respostas aos problemas encontrados, onde deve ser estabelecido que será feito, o porquê de ser feito, quem fará, em qual período de tempo, em qual área da instituição e os motivos pelos quais a atividade precisa ser realizada, conforme transcrito também no quadro 33. Essa ferramenta, de acordo com Sousa (2018) também foi adotada pela UFC.

Quadro 33- Formulário F: ferramenta SW2H

FERRAMENTA SW2H	
O QUE? COMO?	DEFINIÇÃO
What	O que será feito? (Ação)
Why	Por que será feito?
Who	Nome do envolvido
When	Período/Prazo
Where	Local
How	Procedimento/Forma
How Much	Valor financeiro/Tempo

Fonte: Dados da pesquisa (2019)

Além disso, é importante que as unidades gestoras depositem uma atenção especial nesta etapa de construção do plano de tratamento para os riscos, uma vez que na próxima avaliação periódica é comum a expectativa de redução do nível de risco a partir das ações de controle implementadas.

Como proposta de monitoramento e comunicação, a instituição pode utilizar o Formulário G, constante no quadro 34, proposto neste estudo, que possibilita a construção de um plano de ação para monitoramento dos riscos, que permite a identificação do macroprocesso, do evento de risco, da ação proposta como resposta ao risco, do responsável pela ação, bem como a definição de prazo para início e término do plano de ação. Com os dados constantes no formulário, é possível produzir e divulgar relatórios de acompanhamento de riscos tratados.

Quadro 34- Formulário G: Plano de ação para monitoramento dos riscos

PLANO DE AÇÃO							
SETOR:							
MACROPROCESSO	EVENTO	RISCO	AÇÃO PROPOSTA	RESPONSÁVEL	INÍCIO	TÉRMINO	STATUS

Fonte: Dados da pesquisa (2019)

No entanto, para realizar esse processo de gestão de riscos acima descrito é necessário estabelecer outras etapas preliminares referentes ao caso específico da UFRB, tendo em vista que as práticas de gestão de riscos ainda não foram implementadas.

O monitoramento dos riscos permite a identificação de gargalos, o melhoramento da política, o acompanhamento do resultado das medidas de tratamento, auto-avaliações e a correção de deficiências. Em consulta documental, constatou-se que o manual de gestão de riscos estabelece que o gerenciamento de riscos deve ser feito em ciclos não superiores a dois anos, sendo que o limite temporal a ser considerado para o ciclo de gerenciamento de riscos de cada processo de trabalho será decidido pelo respectivo gestor, o que significa dizer que o processo de gestão de riscos não é estático.

Sousa(2018), a partir da metodologia da UFC e UFLA, cita que o monitoramento deve permitir acompanhar se o perfil do risco está alterado, executar ações preventivas e corretivas, atualizar o registro dos riscos e documentar as lições aprendidas com a execução de cada plano de ação, bem como supervisiona a implantação e manutenção dos planos de ação e o alcance das metas estabelecidas.

Esse acompanhamento se faz necessário pelo fato de que a qualquer momento os riscos avaliados como risco baixo e risco médio podem ter sua pontuação aumentada em razão de algum acontecimento não esperado, por isso precisam ser monitorados e acompanhados. Esse acompanhamento deve ser realizado pelos integrantes das três linhas de defesa, a saber: o rol de gestores definidos na resolução, a Auditoria Interna e o CGRCI, pois lhes cabe a atribuição de monitoramento, no entanto precisa haver um melhor detalhamento da competência de cada linha de defesa, para que não haja uma sobreposição de competências.

Sousa(2018) sugere, conforme estabelecido e implementado pela UNIRIO(2017) um ambiente virtual para o processo de gestão de riscos, com a utilização de fóruns de debate e páginas da internet com conteúdos colaborativos permitindo a comunicação em nível institucional. Tal estratégia pode também ser adotada pela UFRB para permitir a integração dos gestores de riscos sobre a temática.

Deste modo, para concretizar o processo de gestão de riscos, conforme os modelos definidos nas metodologias apresentadas neste estudo, é necessário realizar algumas atividades adicionais, que também estão descritas

na figura 6, quais são: elaborar o Plano de Gestão de Riscos; fornecer consultoria para gestão de riscos; realizar oficinas para sensibilização; realizar o mapeamento de riscos e; divulgar a matriz de riscos.

Figura 6- Etapas necessárias para realizar o processo de gestão de riscos



Fonte: Dados da pesquisa (2019)

Destaca-se que algumas etapas aqui propostas já foram realizadas como a criação e publicação da política de riscos. Agora cabe a UFRB empreender esforços para institucionalização da política através da definição da estratégia a ser adotada, e da elaboração e divulgação do plano de gestão de riscos.

Para operacionalizar a política e o plano de riscos é necessário que o CGRCI apoie as unidades através de consultorias, de realização de oficinas para construir a matriz de riscos da UFRB. Realizado esse processo, cabe agora ao CGRCI realizar o acompanhamento, monitoramento e avaliação periódica dos riscos e da política de riscos com vistas a avaliar o nível de maturidade e realinhar as ações.

Destaca-se, que semelhante a esse estudo, Azevedo(2017) propôs ações para aperfeiçoamento da gestão de riscos, que incluíram a criação de políticas, o alinhamento dos objetivos da gestão de riscos com os objetivos estratégicos, a integração da gestão de riscos aos processos organizacionais, a alocação de recursos, a criação do comitê gestor de riscos, ações essas que também foram aqui propostas.

Silva (2018) realizou um estudo para implementação da gestão de riscos nas Universidades Federais Brasileiras e utilizou três parâmetros, quais foram: criação do comitê de Governança, Riscos e Controles; criação e divulgação da Política de Gestão de Riscos e criação e divulgação de uma metodologia de trabalho para implementação da gestão de riscos, exigência da IN conjunta MP/CGU nº 01/2016.

Em relação a esses parâmetros, UFRB atende parcialmente todos eles, pois já criou o Comitê de Riscos, já criou e divulgou a política de gestão de riscos e já criou uma metodologia, que foi o manual de riscos constante nesse anexo, que resta ser aperfeiçoado em consonância com as diretrizes propostas neste estudo e com outras correlatas.

Deste modo, como recomendações, sugere-se a aplicação prática das diretrizes aqui propostas, precedida da avaliação e aperfeiçoamento pelo CGRCI. Para viabilidade da proposta, a UFRB poderá inicialmente realizar oficinas, com as Pró-Reitorias, Centros de Ensino e Superintendências, para realizar o primeiro mapeamento de riscos e oferecer subsídios para as etapas seguintes.

As oficinas de sensibilização podem ser realizadas em quatro etapas. A primeira oficina, com base no Formulário A- Definição do contexto interno e externo, deve ser realizada para mapear os processos da unidade e definir o contexto interno e externo da área.

Após definidos o contexto interno e externo e mapeado os processos deve ser realizada a segunda oficina para identificar os riscos desses processos através do Formulário B- Identificação de riscos. A terceira oficina deve ser realizada com o fito de analisar e avaliar os riscos com base no Formulário C- Avaliação e Análise de Riscos.

E por fim, a quarta oficina deve ser realizada para traçar o plano de tratamento para os riscos superiores ao apetite de risco da área, através do Formulário D- Tratamento de Riscos. E por fim, para monitoramento dos riscos pode ser utilizado o Formulário G- Plano de ação para monitoramento dos riscos. Ressalta-se que a oficina seguinte a cada etapa, só pode ser iniciada após finalização do registro de risco das etapas anteriores.

As oficinas não precisam contar com o preenchimento imediato junto às unidades gestoras, uma vez que podem ser pautadas em exposição teórico-prática da etapa pretendida através de exercício prático de identificação/avaliação/análise de riscos em alguns macroprocessos e o preenchimento total da planilha fica a cargo dos gestores das unidades. Tal estratégia minimiza o tempo e maximiza os resultados, uma vez que os próprios executores podem ser “protagonistas” do processo, pois terão pouca interferência externa.

Caso não seja possível a replicação de oficinas nesse formato para todos os *campi* e áreas, é preciso que se defina uma metodologia alternativa, como por exemplo, a elaboração do plano de gestão de riscos, como disposto na Resolução que instituiu a Política de Riscos, um documento que deve comportar todas as diretrizes de forma didática para mapeamento dos riscos.

Para manutenção e consolidação da gestão de riscos, pode ser definida uma rotina de treinamento e atualização para gestores de riscos. Como a UFRB possui caráter *multicampia* é aconselhável que a gestão de riscos seja estabelecida de forma descentralizada inicialmente, para em um momento posterior realizar a consolidação.

CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Este estudo teve como objetivo analisar o processo de implementação da gestão de riscos na Universidade Federal do Recôncavo da Bahia (UFRB) e traçar diretrizes para favorecer a sua implementação, o qual foi sanado no decorrer no desenvolvimento da pesquisa por meio da aplicação dos instrumentos de coleta.

O primeiro objetivo da pesquisa de indicar grau de maturidade da gestão de riscos foi alcançado mediante aplicação de questionário aos gestores de nível estratégico e tático da UFRB. As respostas da pesquisa indicaram que a organização está posicionada atualmente no nível de maturidade global básico. Enquanto que, na dimensão ambiente, se posiciona no nível intermediário; na dimensão processos e resultados se posiciona no nível básico; e, na dimensão parcerias está posicionada no nível inicial.

Tais resultados revelaram que a gestão de riscos nas quatro dimensões ainda é incipiente, tendo em vista o baixo número de estratégias para desenvolvimento formal da gestão de riscos e ausência do processo formal de gestão de riscos.

No tocante ao segundo objetivo de realizar o diagnóstico da implementação da gestão de riscos na UFRB, a principal constatação trata-se de que os gestores tiveram uma percepção negativa acerca da gestão de risco em todas as dimensões. Em relação à dimensão ambiente foi possível observar que já existe formalizada e divulgada a política de gestão de riscos; que foi criado o CGRCI e que os gestores foram capacitados.

Quanto a dimensão processos, constatou-se a percepção negativa dos gestores acerca da definição de processos formais de identificação, análise, avaliação e tratamento de riscos, culminando na ausência de registro de riscos através de matrizes e planilhas, o que evidencia a necessidade de uma metodologia para realização de todo o processo de gestão de riscos.

No que concerne a dimensão parcerias, os resultados evidenciaram que as práticas de compartilhamento de riscos com organizações parceiras são inexistentes ou iniciais. O estudo da última dimensão, a de resultados, revelou uma percepção negativa dos gestores acerca dos efeitos das práticas de gestão

de riscos na melhoria dos processos organizacionais, o que é coerente, tendo em vista que apresentar efeitos e resultados depende de um ambiente de gestão de riscos bem consolidado e prescinde da existência de técnicas e ferramentas para realizar o processo de gestão de riscos.

Com os resultados da avaliação da maturidade e do diagnóstico da implementação da gestão de riscos, foi possível identificar o patamar que a UFRB se encontra atualmente no tocante a gestão de riscos e construir uma proposta de aperfeiçoamento. A proposta se pauta na construção de orientações de melhorias e da construção de formulários que podem ser customizados pela COTEC para utilização prática na Universidade e para subsidiar o processo através do seu mapeamento pelas unidades de forma padronizada e prática, que preenche as lacunas apresentadas no estudo.

Deste modo, os formulários, englobam as etapas de estabelecimento do contexto interno e externo, identificação e análise de riscos, avaliação e resposta a risco e monitoramento e comunicação, permitindo o alcance do último objetivo do estudo.

Nessa etapa da pesquisa propõem-se melhorias para melhor desempenho do objeto estudado e aperfeiçoamento da estrutura ora estabelecida, restando à administração avaliar o cenário aqui apresentado e elaborar um plano de ação para implantação e desenvolvimento das alternativas aqui propostas.

Por fim, a UFRB deve buscar alternativas para utilizar o sistema ForRisco, que é uma plataforma de código aberto para acompanhamento da gestão de riscos. Tal software se constitui em parte do projeto de Pesquisa intitulado “Gestão de Riscos nas Universidades Federais: Elaboração de Modelo de Referência e Implantação do Sistema” que teve como o objetivo a criação de uma metodologia e o desenvolvimento de uma ferramenta de software que possibilitasse às instituições públicas realizar o gerenciamento de seus riscos, envolvendo a elaboração, implementação, manutenção, monitoramento, avaliação e revisão de seu plano de gerenciamento de riscos.

Além do software, também foi desenvolvido, um livro e um manual para acesso ao software e capacitação. Tais ferramentas podem ser acessadas do

site (www.forrisco.org), nesse site é possível obter acesso ao software, ao livro, realizar capacitação para uso do software bem como sobre gestão de riscos e acompanhar notícias relacionadas a assuntos correlatos ao tema.

Destaca-se que as pesquisas em relação ao objeto de estudo são inesgotáveis, sobretudo pelo fato de que o diagnóstico evidenciou que o sistema de gestão de riscos ainda está em estágio inicial. Deste modo, como proposição acadêmica, pode ser realizada uma avaliação do processo de gestão de riscos da UFRB após a sua consolidação, de forma a observar a aplicabilidade prática das diretrizes aqui propostas, do mesmo modo que essa pesquisa também pode ser replicada em outras instituições com vistas a permitir a comparabilidade e o compartilhamento de experiências exitosas.

REFERENCIAS

- ÁVILA, Marta Dulcelia Gurgel. Gestão de Riscos no Setor Público. **Rev. Controle: Doutrinas e Artigos**. Vol.12, n2, 179-198. 2014.
- AZEVEDO, Ivan Almeida de. **Ações de Controle Interno da Universidade Federal de Santa Catarina: um estudo sobre o nível de maturidade do Gerenciamento de Riscos**. 2017. 174p. Dissertação (Mestrado em Administração Universitária). Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, SC, 2017.
- BERMEJO, Henrique de Souza. et.al. **Gerenciamento de riscos em instituições públicas na prática**. 2ª ed. Editora Evobizz 2019. 200p.
- BRAGA, Marcus Vinícius de Azevedo. Risco Bottom Up : Uma reflexão sobre o desafio da implementação da gestão de riscos no setor público brasileiro. **Rev. Da CGU –Brasília** 9(15): 682-699. 2017.
- BRAGA, Marcus; **Lógica de riscos nas atividades de auditoria governamental: um promotor de qualidade na gestão pública**; Recife, 2013. Revista TCE-PE, 2013.
- BRASIL, Instrução Normativa Conjunta MP/CGU N°01, de maio de 2016.
- Brasil, Tribunal de Contas da União. **Roteiro de Avaliação de Maturidade da Gestão de Riscos**. 164p. Brasília, 2018.
- Brasil. Tribunal de Contas da União. **10 passos para uma boa gestão de riscos**. Brasília, 2018.
- DAVIS, Marcelo David; BLASCHEK, José Roberto de Souza. **Deficiências dos Sistemas de Controle Interno Governamentais atuais em função da evolução da economia**. 6º Congresso USP de Controladoria e Contabilidade. São Paulo, 2006.
- FACO, Julio Francisco Blumetti; OURA, Maurício Massão; DUGO, José Carlos. SCARAFIZ, Bruno Luiz. **Gestão Baseada em Riscos: oportunidades e desafios para o aumento da eficiência pública em tempos de crise econômica**. Núcleo de Estudos Estratégicos sobre Democracia, Desenvolvimento e Sustentabilidade da Universidade Federal do ABC. Universidade Federal do ABC. 2016. São Paulo.
- FERREIRA; LIMA; MACIEL; LIMA; **Análise da Implantação do processo de gestão de riscos com base na ISO 31000: Aplicação numa empresa de energia**. Renata de Oliveira Ferreira. Gilson Brito Alves Lima Gabriela Franco dos Santos Vasconcelos Maciel; 2014.
- FONSECA, Leandro Gomes da. **Riscos Operacionais: Uma proposta de um modelo de Gestão Preventiva Fundamentada a partir de aspectos da Teoria Econômica**. 2015. 113p. Dissertação (Mestrado em Economia Política) Universidade Católica de São Paulo. São Paulo, 2015.
- FRAGA, Igor Dantas; **Mapeamento e modelagem de processos como ferramentas de melhoria da gestão na Universidade Federal do Recôncavo da Bahia**- dissertação; 2015

GONÇALVES JÚNIOR, Admilson. **Metodologias de Gerenciamento de Riscos em Sistemas de Tecnologia da Informação e Comunicação- abordagem prática para conscientização e implantação nas organizações**. 2008. 55p. Trabalho de Conclusão de Curso (Curso de Especialização em Tecnologias, Gerência e Segurança de Redes de Computadores). Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre.

ISO 31000:2009. **Gestão de Riscos: Princípios e Orientações**. Disponível em: http://www.iso.org/iso/catalogue_detail?csnumber=43170; Acesso em 17 de julho de 2017.

LOPES, Fernando Antonio; RODRIGUES, Vander Pereira. **Anexo de Riscos Fiscais: características do instrumento e sua importância para a evidenciação das contas públicas**. Brasília- DF, 2006.

LOPES, Vitor Chagas. **Vulnerabilidade das Finanças Municipais às Catástrofes Naturais**. Brasília, 2017.

Machado, Maria José C; **A gestão de Riscos como Ferramenta de Apoio a Execução do Planejamento Estratégico da SEFAZ- PI**; Universidade de Brasília; Brasília, 2014.

MAGNAVITA, Augusto Cesar Miranda. **Gestão de Riscos na Segurança Universitária: Uma abordagem na Universidade Federal da Bahia- Campus Ondina**; Dissertação; Salvador, 2016.

Manual de Demonstrativos Fiscais: aplicado à União e aos Estados, Distrito Federal e Municípios. 2018 B. 8ª ed. – Brasília: Secretaria do Tesouro Nacional, Subsecretaria de Contabilidade Pública, Coordenação-Geral de Normas de Contabilidade Aplicadas à Federação. Disponível em: < http://www.tesouro.fazenda.gov.br/pt_PT/mdf>. Acesso em: 10 de junho de 2019.

MIRANDA, Ludiany Barbosa Sena. **Gestão de Riscos de Contratos da Terceirização no setor público: Uma análise na Universidade Federal de Viçosa**. 2018. 76p. Dissertação(Mestrado em Administração Pública em Rede Nacional) . Universidade Federal de Viçosa. Viçosa-MG, 2018.

MIRANDA, Rodrigo Fontenelle de A. **Implementando a gestão de riscos no setor público**. 181 p. 1 reimpressão. Ed. Fórum, 2017.

MONTEIRO, Marcelo de Sousa. **Auditoria Preventiva com foco em riscos: a experiência da Controladoria e Ouvidoria Geral do Estado do Ceará**; Ceará. Centro de Convenções Ulysses Guimarães Brasília/DF – 4, 5 e 6 de junho de 2012 V congresso de gestão pública.

MOURA, Herval da Silva. **Gestão de risco de fraude- um instrumento de combate à corrupção na administração pública**- Feira de Santana: UEFS Editora, 2016. 234p.

NEVES, Sandra Miranda. SILVA, Eduardo Sanches. CALDEIRA, Daniel Matos. **Diretrizes para o Gerenciamento de Riscos em Contratos de Obras Públicas: Estudo de caso da Contratação Integrada**. 2016. 168p. Dissertação (Mestrado em Estruturas e Construção Civil) Universidade de Brasília. Brasília-DF, 2016.

- NUINTIN, Adriano Antonio.et.al. **Eficiência da Aplicação de Recursos Públicos nas Universidades Federais. In: XV Congresso Brasileiro de Custos. 2014. Vitória-ES. Disponível em:** <https://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/view/3783/3784>. Acesso em 14 de abril de 2019.
- OLIVEIRA, Leôncio Araújo. Modelo de gerenciamento de riscos no setor público : **Estudo de caso na Câmara Municipal de Manaus**. 2016.195p. Dissertação(Mestrado em Engenharia da Produção). Universidade Federal do Amazonas. Manaus, 2016.
- OLIVEIRA, Sergio Jorge Ramos de. **Gestão de Riscos em Organizações Públicas: o caso da Superintendência de Seguros Privados**. 2016. 68p. Dissertação(Mestrado em Gestão Empresarial). Escola Brasileira de Administração pública e de Empresas. Rio de Janeiro, 2016.
- PACELLI, Giovanni. **Administração Financeira e Orçamentária**. 2ed. Editora JusPodivm,2019. 1312p.
- PEREIRA, Daniela Gomes; BIONDINI, Isabela Virginia Freire. Gerenciamento de riscos fiscais como instrumento de sustentabilidade das contas públicas, 2014.
- RECCHIA, Wania Maria. **Aplicação da metodologia FMEA na Gestão de Risco no planejamento estratégico da UFSCAR**. 2016. 106p. Dissertação (Mestrado em Gestão de Organização e Sistemas Públicos). Universidade Federal de São Carlos. São Carlos- SP, 2016.
- RUPPENTHAL, Janis Elisa. **Gerenciamento de riscos**. Universidade Federal de Santa Maria. Santa Maria- Rio Grande do Sul. 2013.
- SANTOS, Marcos José Araújo. Auditoria de Gestão de Riscos: o novo olhar do Tribunal de Contas da União. **RAGC**, Minas Gerais, v.6,n.22,p.99-113/20.2018.
- SEDREZ, Célia de Souza; FERNANDES, Francisco Carlos. **Gestão de Riscos nas Universidades E Centros Universitários do Estado de Santa Catarina; Rev. GUAL.**, Florianópolis, Edição especial 2011, p.70-93.
- SILVA, Bruno Jose Pereira; **Proposta de Modelo de Gestão de Riscos para IFES visando a realização de uma auditoria baseada em riscos;** Dissertação; Natal, 2015.
- SILVA, Joilson Dantas Siqueira. **Diretrizes estratégicas de Gestão de Riscos de Segurança da Informação para Instituições Federais de Ensino Superior**. 2017. 150p. Dissertação (Mestrado em Ciência da Computação). Universidade Federal de Pernambuco. Recife, 2017.
- SOUSA, Monique Regina Bavestorff Duarte de. **Gestão de riscos das universidades federais brasileiras**. Dissertação (mestrado profissional). Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Sócio Econômico, Programa de Pós Graduação em Administração Universitária, Florianópolis 2018. 303 p.
- SOUZA, Frederico Pinto de. LOUZADA, Fabiano de Rocha. O modelo de três linhas de defesa para uma gestão eficaz de riscos no âmbito do Poder Executivo do Estado do Espírito Santo. **Rev. da CGU – Brasília** 9(15), p.659-681. 2017. .
- TCU- Tribunal de Contas da União. **Roteiro de Aplicação da Metodologia de**

Análise de Risco para escolha de Temas de Fiscalização. Brasília, 2003.

Universidade Federal do Recôncavo da Bahia. Manual de procedimentos da Auditoria interna. Cruz das Almas, 2019. Disponível em:

<https://ufrb.edu.br/auditoria/images/Manual_da_Auditoria_Interna_-_atualizado_2018.pdf>. Acesso em 09/03/2019.

Universidade Federal do Recôncavo da Bahia. Plano Anual das Atividades da Auditoria Interna, exercício de 2019. Cruz das Almas, 2019. Disponível em: <[file:///C:/Users/Aline/Downloads/PAINT_2019_UFRB.-convertido%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/Aline/Downloads/PAINT_2019_UFRB.-convertido%20(2).pdf)>. Acesso em: 05/01/2019.

Universidade Federal do Recôncavo da Bahia. Plano de Desenvolvimento Institucional 2015-2019. Cruz das Almas, 2019. Disponível em: https://www.ufrb.edu.br/soc/images/PDI/PDI_2_ETAPA_28_07_2016.pdf. Acesso em: 07/02/2019.

Universidade Federal do Recôncavo da Bahia. Plano de Desenvolvimento Institucional 2019-2030. Cruz das Almas, 2019. Disponível em: <https://www.ufrb.edu.br/soc/images/PDI_2019-2030_1.pdf>. Acesso em: 05/03/2019.

Universidade Federal do Recôncavo da Bahia. Regimento Interno da Auditoria Interna. Cruz das Almas, 2019. Disponível em: <https://ufrb.edu.br/auditoria/images/REGIMENTO_INTERNO_DA_AUDINT____atualizado_2018.pdf>. Acesso em 03/03/2019.

Universidade Federal do Recôncavo da Bahia. Relatório Anual das Atividades da Auditoria Interna, exercício de 2018. Cruz das Almas, 2019. Disponível em: <<https://ufrb.edu.br/auditoria/documentos-interno/category/2-raint>>. Acesso em 20/03/2019.

Universidade Federal do Recôncavo da Bahia. Relatório de Gestão, exercício de 2018. Cruz das Almas, 2019. Disponível em:<<https://www.ufrb.edu.br/proplan/documentos/category/8-relatorio-de-gestao>> acesso em: 03/04/2019.

Universidade Federal do Recôncavo da Bahia. Resolução n° 06/2019, Consune. Cruz das Almas, 2019. Disponível em: <https://ufrb.edu.br/soc/components/com_chronoforms5/chronoforms/uploads/documento/20190405101420_072953.PDF>. Acesso em: 05/05/2019.

APENDICES

APÊNDICE I- TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Nº do Registro CEP: 3.319.373

Prezado(a) servidor (a) da UFRB,

Você está sendo convidado(a) como voluntário(a) a participar da pesquisa: Uma abordagem da implementação da gestão de riscos na Universidade Federal do Recôncavo da Bahia- UFRB.

As informações obtidas neste levantamento terão tratamento confidencial, pois os resultados dos questionários serão apresentados de forma agrupada e não individual. A participação é voluntária, isto é, a qualquer momento você pode recusar-se a responder qualquer pergunta e não receberá nenhum tipo de compensação financeira. Os participantes da pesquisa que vierem a sofrer qualquer tipo de dano resultante de sua participação na pesquisa, previsto ou não no Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, têm direito à indenização, por parte do pesquisador, do patrocinador e das instituições envolvidas nas diferentes fases da pesquisa. Os dados e instrumentos utilizados na pesquisa ficarão arquivados com o pesquisador responsável por um período de 5 anos, e após esse tempo serão destruídos. Vale ressaltar, que tanto o Projeto, quanto este Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) foram avaliados pelo Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos (CEP) da UFRB e em caso de dúvidas, quanto aos aspectos éticos da pesquisa, entrar em contato com o CEP:

Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos (CEP)

Universidade Federal do Recôncavo da Bahia (UFRB)

Rua Ruy Barbosa, nº 719, Centro (Prédio da Reitoria)

Cruz das Almas – BA. CEP: 44380-000

Telefone: (75) 3621-6850 / Email: eticaempesquisa@ufrb.edu.br

Horário de atendimento ao público: Segunda-feira a sexta-feira - (09hs às 12hs)
/ (13hs às 16hs)

A equipe de trabalho desta pesquisa é constituída por:

1. Mestranda/Pesquisadora: Aline Barbosa de Oliveira – alineoliveira@ufrb.edu.br
2. Professor Orientador: Prof. Dr. Warli Anjos de Souza – warli@ufrb.edu.br

ANEXOS

ANEXO I- QUESTIONÁRIO APLICADO AOS GESTORES DE NÍVEL ESTRATÉGICO E TÁTICO

Nº do Registro CEP: 3.319.373

Público-alvo: Pró- Reitores, Diretores, Coordenadores e Gerentes Técnicos.

Título: Uma abordagem da implementação da gestão de riscos na Universidade Federal do Recôncavo da Bahia- UFRB

Objetivo: Analisar o processo de implementação da Política de Gestão de Riscos da Universidade Federal do Recôncavo da Bahia-UFRB e traçar diretrizes que possam favorecer essa implementação.

Ressalto a importância de sua participação, visto que contribuirá com a discussão sobre a implementação e consolidação da Política de Gestão de Riscos na UFRB, visando o aprofundamento do debate em torno da temática e a proposição de diretrizes para aperfeiçoamento e melhorias na política de Gestão de Riscos no âmbito da UFRB.

Para responder o questionário, considere as seguintes pontuações a serem atribuídas a cada questão.

Pontuação das dimensões ambiente, processos, resultados e parcerias	
0- Inexistente	Prática inexistente, ou não implementada, ou não funcional;
1- Inicial	Prática realizada de maneira informal e esporádica em algumas áreas relevantes;
2- Básico	Prática realizada de acordo com as normas e padrões definidos em algumas áreas relevantes;
3- Aprimorado	Prática realizada de acordo com normas e padrões definidos de acordo com normas e padrões na maior parte das áreas relevantes;
4- Avançado	Prática realizada de acordo com normas e padrões definidos em todas as áreas relevantes;

DIMENSÃO AMBIENTE					
01- Informar cargo/função que exerce na Universidade. () Diretor de Centro; () Pró- Reitor; () Superintendente; () Gerente Técnico; () Coordenador					
02- As questões relacionadas a consciência sobre riscos integram o conteúdo de cursos e programas voltados para o desenvolvimento de gestores na unidade em que atua?	0	1	2	3	4
03- Os objetivos da sua unidade são definidos, explicitados e comunicados de modo a permitir a identificação e avaliação de riscos?	0	1	2	3	4
04- Na definição dos objetivos estratégicos da sua unidade são consideradas as várias alternativas de cenários e os riscos associados?	0	1	2	3	4
05- A sua unidade aloca(ou) recursos como pessoas, estruturas, sistemas de TI, treinamentos, ferramentas para a gestão de riscos?	0	1	2	3	4
06- Todo o pessoal da sua unidade ,inclusive prestadores de serviço, foi informado quanto a importância de cumprir suas responsabilidades no gerenciamento de riscos e sabe como proceder para encaminhar assuntos relacionados a riscos?	0	1	2	3	4
07- Os gestores que integram a primeira linha de defesa tem consciência de sua responsabilidade primária pela identificação e gerenciamento de riscos?	0	1	2	3	4
08- O pessoal da segunda linha de defesa, que integra as funções de coordenação de atividade de gestão de riscos, fornece metodologias e ferramentas a todas as áreas, define, orienta responsabilidades pela gestão de riscos?	0	1	2	3	4
09- O pessoal da auditoria interna, que integra a terceira linha de defesa, tem compreensão da estratégia da organização e como os riscos são gerenciados e alinha as atividades da auditoria interna com essas prioridades da organização?	0	1	2	3	4
10- Os servidores conhecem os principais riscos enfrentados pela sua unidade?	0	1	2	3	4
11- Os servidores da sua unidade são orientados a encaminhar os assuntos sobre riscos as instâncias superiores?	0	1	2	3	4

DIMENSÃO PROCESSOS					
12- É realizado o diagnóstico dos riscos envolvidos nos processos internos e externos da sua unidade?	0	1	2	3	4
13- Nos processos de identificação de riscos da sua unidade são envolvidas pessoas com o conhecimento adequado para tal atividade?	0	1	2	3	4
14- No processo de identificação de riscos se considera a possibilidade de fraudes, burla de controles e outros atos impróprios além dos riscos inerentes aos objetivos de desempenho?	0	1	2	3	4
15- O processo de identificação de riscos produz uma lista de riscos incluindo causas, fontes, eventos, impacto e probabilidade?	0	1	2	3	4
16- Há registros dos riscos através de sistemas, planilhas, ou matrizes de avaliação de riscos?	0	1	2	3	4
17- O diagnóstico de riscos gera informação útil para a tomada de decisão dos gestores da sua unidade?	0	1	2	3	4
18- Existem critérios estabelecidos para priorização do risco para orientar decisões seguras para a unidade em que atua?	0	1	2	3	4
19- Existem políticas e ações, de natureza preventiva ou de detecção, para diminuir os riscos e alcançar os objetivos da sua unidade?	0	1	2	3	4
20- Os responsáveis pelo tratamento de riscos são envolvidos no processo de avaliação e seleção das respostas e são formalmente comunicados das ações de tratamento decididas?	0	1	2	3	4
21- A sua unidade tem identificado os elementos críticos de sua atuação e tem definidos planos e medidas de contingências formais e documentadas para garantir a continuidade dos seus serviços em caso de desastres?	0	1	2	3	4

DIMENSÃO RESULTADOS					
22- Os responsáveis pela governança e a alta administração têm consciência do estágio atual da gestão de riscos na UFRB?	0	1	2	3	4
23- Os resultados da gestão de riscos têm contribuído para o alcance dos objetivos da sua unidade?	0	1	2	3	4

24- Uma consciência sobre riscos, objetivos, resultados, papéis e responsabilidades está disseminada por todos os níveis da sua unidade?	0	1	2	3	4
25- Os riscos da sua unidade estão dentro dos seus critérios aceitáveis de riscos?	0	1	2	3	4

DIMENSÃO PARCERIAS					
26- É realizado o compartilhamento de riscos com organizações parceiras?	0	1	2	3	4
27- Pessoas das organizações parceiras, caso existam, participam do processo de identificação e avaliação dos riscos relacionados a cada objetivo, meta ou resultado esperado das parcerias?	0	1	2	3	4
28- As organizações parceiras definem planos e medidas de contingência formais e documentados para garantir a recuperação e a continuidade dos serviços em casos de desastres ou para minimizar efeitos adversos sobre o fornecimento de serviços ao público quando uma ou outra parte falhar?	0	1	2	3	4
29- A capacidade das potenciais organizações parceiras, caso existam, para gerenciar os riscos das políticas de gestão compartilhada é avaliada antes da realização das parcerias?	0	1	2	3	4
30- Existe clara e adequada designação de responsáveis pelo gerenciamento de riscos nas parcerias, caso existam, e de protocolos de informação e comunicação entre eles?	0	1	2	3	4
31- A gestão de riscos nas parcerias, caso existam, é apoiada por um registro de riscos único, efetivo e atualizado?	0	1	2	3	4
32- Há informação regular e confiável para permitir que cada organização parceira monitore os riscos e o desempenho em relação a cada objetivo, meta ou resultado esperado?	0	1	2	3	4
33- Descreva os esforços empreendidos pela sua unidade para implementar a política e o processo de gestão de riscos.					
34- Na sua opinião, quais desafios você julga indispensáveis na concepção de um modelo de gestão de riscos e quais experiências você evitaria?					

**ANEXO II- PORTARIA DE CONSTITUIÇÃO DE GRUPO DE TRABALHO
PARA EMPREENDER AÇÕES PARA FORMALIZAÇÃO DA GESTÃO DE
RISCOS NA UFRB.**



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL DO RECÔNCAVO DA BAHIA
GABINETE DO REITOR

PORTARIA Nº 399, DE 09 DE MAIO DE 2017

O REITOR DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO RECÔNCAVO DA BAHIA,
no uso de suas atribuições legais e estatutárias,

RESOLVE:

Constituir um Grupo de Trabalho composto pelos servidores relacionados abaixo, sob a coordenação do primeiro, com objetivo de empreender ações para a formalização de políticas e planos de gestão de risco no âmbito da UFRB.

Igor Dantas Fraga (Coordenador) – SIAPE: 1560345

Siméa Azevedo Brito Borges – SIAPE: 1578303

José Pereira Mascarenhas Bisneto – SIAPE: 2889129

Geovane Santana dos Santos – SIAPE: 1618744

Rosilda Santana dos Santos – SIAPE: 1046848

Márcia Regina Santos da Silva – SIAPE: 1572224

Wagner Tavares da Silva – SIAPE: 1572625

Publique-se. Registre-se e cumpra-se.

Cruz das Almas, 09 de maio de 2017.


Silvio Luiz de Oliveira Soglia
Reitor

ANEXO III– PORTARIA DE CONSTITUIÇÃO DO COMITÊ GESTOR DE RISCOS E CONTROLES INTERNOS DA UFRB

PORTARIA Nº 352, DE 08 DE MAIO DE 2018

A VICE-REITORA DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO RECÔNCAVO DA BAHIA, no exercício da Reitoria, no uso de suas atribuições legais e estatutárias, RESOLVE:

Constituir o Comitê Gestor de Riscos e Controle Interno da UFRB, sendo composto pelos titulares das unidades relacionadas abaixo, sob a Presidência do primeiro, com objetivo de estabelecimento e acompanhamento do gerenciamento de riscos no âmbito da UFRB:

Reitoria;
Pró-Reitoria de Planejamento;
Pró-Reitoria de Administração;
Pró-Reitoria de Gestão de Pessoal;
Pró-Reitoria de Graduação;
Pró-Reitoria de Extensão;
Pró-Reitoria de Pós-Graduação, Pesquisa, Criação e Inovação;
Pró-Reitoria de Políticas Afirmativas e Assistência Estudantil;
Coordenadoria de Infraestrutura e Meio Ambiente;
Superintendência de Regulação e Registros Acadêmicos;
Superintendência de Educação Aberta e a Distância;
Representante do Fórum de Diretores de Centros de Ensino e;
Ouvidoria.

Georgina Gonçalves dos Santos

**ANEXO IV- PORTARIA DE ALTERAÇÃO DA COMPOSIÇÃO DO COMITÊ
GESTOR DE RISCOS E CONTROLE INTERNO DA UFRB**



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL DO RECÔNCAVO DA BAHIA
GABINETE DO REITOR

PORTARIA Nº 360, DE 14 DE MAIO DE 2018

O REITOR DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO RECÔNCAVO DA BAHIA,
no uso de suas atribuições legais e estatutárias,

RESOLVE:

Alterar a composição do Comitê Gestor de Riscos e Controle Interno da UFRB, constituído através da Portaria Nº 352, de 08 de maio de 2018, publicada no Boletim de Pessoal Nº 074/2018, vigorando com os titulares das Unidades relacionadas abaixo, sob a presidência do primeiro.

Reitoria;
Pró-Reitoria de Planejamento;
Pró-Reitoria de Administração;
Pró-Reitoria de Gestão de Pessoal;
Pró-Reitoria de Graduação;
Pró-Reitoria de Extensão;
Pró-Reitoria de Pós-Graduação, Pesquisa, Criação e Inovação;
Pró-Reitoria de Políticas Afirmativas e Assistência Estudantil;
Superintendência de Regulação e Registros Acadêmicos;
Superintendência de Educação Aberta e a Distância;
Representante do Fórum de Diretores de Centros de Ensino e;
Ouvidoria.

Publique-se. Registre-se e cumpra-se.

Cruz das Almas, 14 de maio de 2018.


Silvio Luiz de Oliveira Soglia
Reitor

ANEXO V- RESOLUÇÃO PARA INSTITUIÇÃO DA POLÍTICA DE GESTÃO DE RISCOS NO ÂMBITO DA UFRB



**Ministério da Educação
Universidade Federal do Recôncavo da Bahia
Conselho Universitário**

RESOLUÇÃO Nº 006/2019

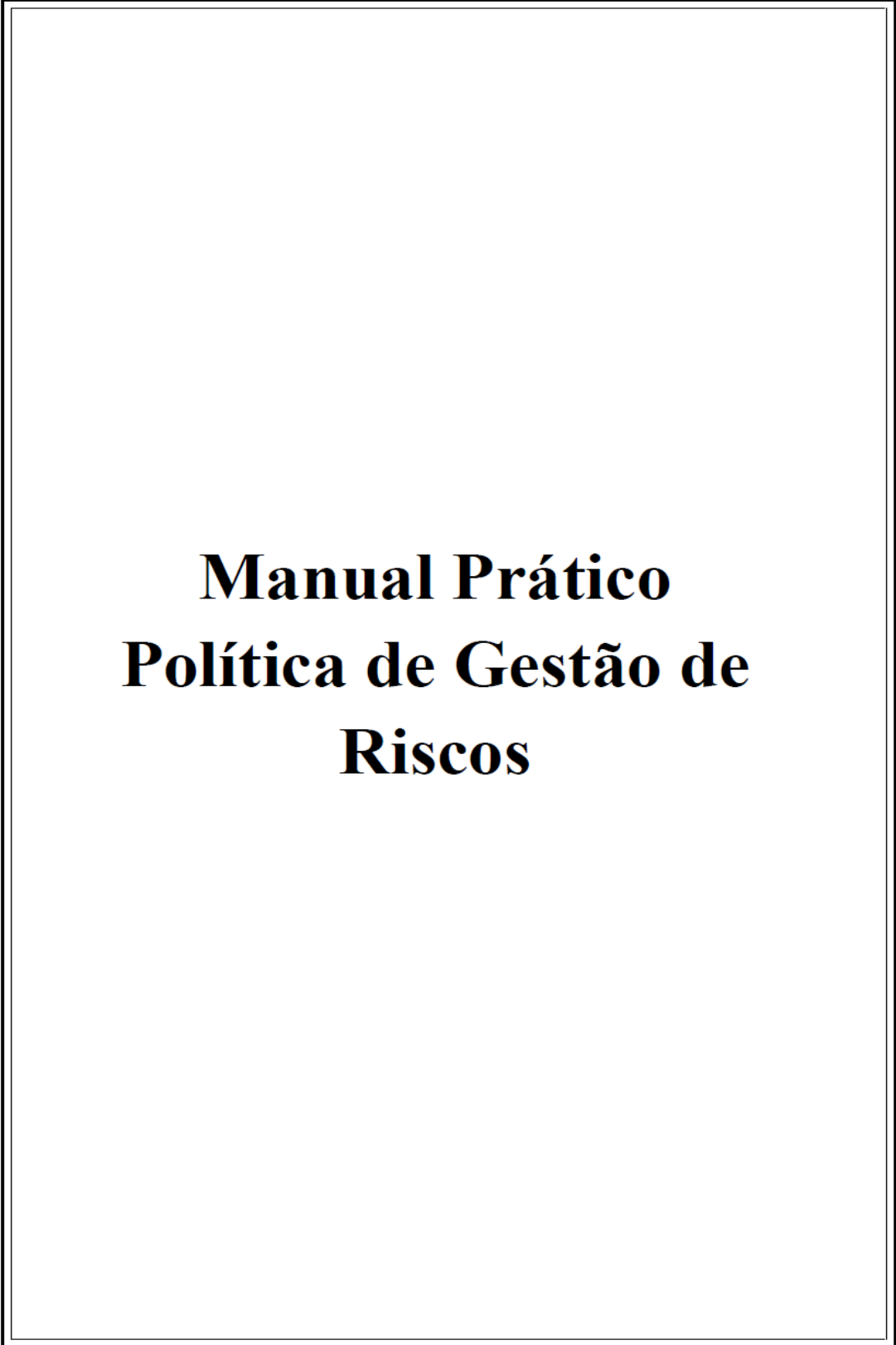
Dispõe sobre os Princípios e Diretrizes da Política de Gestão de Riscos, as atribuições e as responsabilidades do Comitê Gestor de Governança, Riscos e Controles Internos da Universidade Federal do Recôncavo da Bahia.

O Presidente do Conselho Universitário – CONSUNI da Universidade Federal do Recôncavo da Bahia - UFRB, no uso de suas atribuições e tendo em vista a deliberação extraída da sessão ordinária do Conselho Universitário, realizada em 01 de Abril de 2019;

Considerando o disposto na Instrução Normativa (IN) Conjunta nº. 01, do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão e da Controladoria Geral da União de 10 de maio de 2016, na NBR ISSO 31.000/2009 e na legislação correlata;

RESOLVE:

Art. 1º Instituir a Política de Gestão de Risco no âmbito da UFRB.

ANEXO VI- MINUTA DO MANUAL DE GESTÃO DE RISCOS

**Manual Prático
Política de Gestão de
Riscos**

Conteúdo

1. O que é Gestão de Riscos?	7
2. O que é a Política de Gestão de Riscos da UFRB?	7
3. O que é a UFRB, pretende com esta Política?.....	7
4. Quem são os gestores de Riscos na UFRB?.....	8
5. Qual a competência dos Gestores de riscos?	8
6. Composição do Comitê Gestor de Risco e Controle Interno – CGRCI	8
7. Principais Atribuições do CGRCI	9
8. Diretrizes para o gerenciamento de riscos.....	9
9. Como tratar os riscos:.....	10
10. Os níveis de riscos:.....	11
11. Processo de gestão de riscos.....	12
12. Mapa de risco	14
13. Matriz de risco	16
14. Ferramentas de avaliação de riscos	16
15. Glossário.....	19
16. Anexos.....	21

ANEXO VII- PROPOSTA DE TEMPLATE PARA FORMULARIO ONLINE DE MAPEAMENTO DE RISCOS DA UFRB ELABORADO PELO GRUPO DE TRABALHO

-UNIDADE RESPONDENTE:

-HIERARQUIA ORGANIZACIONAL A QUE PERTENCE:

-RISCO IDENTIFICADO: (Apresentar breve descrição do risco identificado)
(Max. 200 caracteres)

- PROBABILIDADE DE OCORRENCIA DO RISCO:

() Muito alta () Alta () Média () Baixa () Muito Baixa

- IMPACTO NAS ATIVIDADES DE APOIO DA UNIDADE

() Muito alto () Alto () Médio () Baixo () Muito Baixo

- IMPACTO NAS ATIVIDADES FINALISTICAS DA UFRB

() Muito alto () Alto () Médio () Baixo () Muito Baixo

- CAUSAS DA OCORRÊNCIA DO RISCO: (Apresentar enumeração objetiva das causas que levam a ocorrência do risco) **(Max. 200 caracteres)**

- CONSEQUENCIAS DA OCORRÊNCIA DO RISCO: (Apresentar enumeração objetiva de conseqüências decorrentes da ocorrência do risco) **(Max. 200 caracteres)**

- HÁ CONTROLES INTERNOS MITIGADORES DA OCORRÊNCIA DO RISCO?

() SIM () NÃO

Em caso afirmativo, apresentar a enumeração dos controles disponíveis (Max. 200 caracteres):

- **CATEGORIA DO RISCO** (Elencar o risco em termos de sua categoria conforme glossário anexo)

() Estratégico () Operacional () Orçamentário () Reputação () Integridade

() Fiscal () Conformidade

- **NATUREZA DO RISCO: (Definir natureza associada à categoria do risco)**

() Orçamentário-financeiro () Não Orçamentário-financeiro

ORIENTAÇÕES:

Categoria dos Riscos:

Qualifica-se as categorias de risco conforme abaixo:

a. Estratégico: eventos que possam impactar na missão, nas metas ou nos objetivos estratégicos da unidade/órgão, caso venham ocorrer.

b. Operacional: eventos que podem comprometer as atividades da unidade, normalmente associados a falhas, deficiência ou inadequação de processos internos, pessoas, infraestrutura e sistemas, afetando o esforço da gestão quanto à eficácia e a eficiência dos processos organizacionais.

c. Orçamentário: eventos que podem comprometer a capacidade do MP de contar com os recursos orçamentários necessários à realização de suas atividades, ou eventos que possam comprometer a própria execução orçamentária, como atrasos no cronograma de licitações.

d. Reputação: eventos que podem comprometer a confiança da sociedade em relação à capacidade do MP em cumprir sua missão institucional, interferem diretamente na imagem do órgão. e. Integridade: eventos que podem afetar a probidade da gestão dos recursos públicos e das atividades da organização, causados pela falta de honestidade e desvios éticos.

f. Fiscal: eventos que podem afetar negativamente o equilíbrio das contas públicas.

g. Conformidade: eventos que podem afetar o cumprimento de leis e regulamentos aplicáveis.

Natureza dos Riscos: está relacionada à categoria de risco escolhida.

Se a categoria de risco for fiscal ou orçamentária, a natureza do risco será orçamentário-financeiro. Se a categoria do risco for estratégica, operacional, reputacional, integridade ou conformidade, a natureza do risco será não orçamentário-financeira.