



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
CAMPUS FLORIANÓPOLIS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO UNIVERSITÁRIA

Loana de Moura Furlan

**Governança de Riscos para superação dos desafios na implementação da Gestão de Riscos Corporativos na Administração Pública Federal.**

Florianópolis  
2021

Loana de Moura Furlan

**Governança de Riscos para superação dos desafios na implementação da Gestão de Riscos Corporativos na Administração Pública Federal.**

Dissertação submetida ao Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária da Universidade Federal de Santa Catarina para a obtenção do título de Mestre em Administração Universitária.

Orientador: Prof. Anderson Sasaki Vasques Pacheco, Dr.

Florianópolis

2022

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor,  
através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Universitária da UFSC.

de Moura Furlan, Loana

Governança de Riscos para superação dos desafios na  
implementação da Gestão de Riscos Corporativos na  
Administração Pública Federal. / Loana de Moura Furlan ;  
orientador, Anderson Sasaki Vasques Pacheco,, 2022.

152 p.

Dissertação (mestrado profissional) - Universidade  
Federal de Santa Catarina, , Programa de Pós-Graduação em ,  
Florianópolis, 2022.

Inclui referências.

1. . 2. Gestão de Riscos. 3. Governança de Riscos. 4.  
Instituições Federais de Ensino. 5. Implementação da Gestão  
de Riscos. I. Sasaki Vasques Pacheco,, Anderson. II.  
Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós  
Graduação em . III. Título.

Loana de Moura Furlan

**Governança de Riscos para superação dos desafios na implementação da Gestão de Riscos Corporativos na Administração Pública Federal.**

O presente trabalho em nível de mestrado foi avaliado e aprovado por banca examinadora composta pelos seguintes membros:

Prof. Marcos Baptista Lopez Dalmau, Dr.  
Instituição UFSC

Prof. Luiz Filipe Reinecke Goldfeder, Dr.  
Instituição UDESC

Certificamos que esta é a versão original e final do trabalho de conclusão que foi julgado adequado para obtenção do título de mestre em Administração Universitária.

---

Coordenação do Programa de Pós-Graduação

---

Prof. Anderson Sasaki Vasques Pacheco, Dr. Orientador

*Dedico este trabalho a todas as pessoas que caminharam ao meu lado em algum momento da minha vida, pois é por meio delas que aprendo, evoluo e vejo a bondade de Deus. À minha Família, que me proporcionou alegria e disposição para continuar estudando, mesmo em tempos de pandemia e isolamento. Amo vocês.*

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço ao meu orientador Dr. Anderson Sasaki Vasques Pacheco, pela sua disposição, competência e dedicação. Suas orientações foram norteadoras nessa caminhada. Aos meus colegas de trabalho que, primeiramente, me oportunizaram trabalhar com o assunto de minha pesquisa, e posteriormente, por realizarem as minhas funções, permitindo que eu me dedicasse exclusivamente à pesquisa. Agradeço também a todos que desenvolveram estudos anteriores sobre o tema aqui estudado. Meu respeito e admiração por cada contribuição.

*A omissão é o pecado que se faz não fazendo!*

(Padre Antônio Vieira, Sermão do primeiro domingo do Advento - 1650)

## RESUMO

A Gestão de Risco (GR) vem ganhando importância na Gestão das organizações do setor público pelo reconhecimento de que a adoção de práticas e estratégias eficazes de gestão, junto a mecanismos inovadores podem encontrar melhores formas de servir e dirigir a sociedade. Entretanto, motivadas pelas evidências de sucesso de novas práticas de Governança Corporativa (GC), a difusão de novos modelos de gestão ocorre muitas vezes sem uma prévia validação que sustente o mesmo resultado em ambiente socioculturais de outros contextos, principalmente em ambientes não mercantilistas e de governo. No ano de 2016, os órgãos e entidades do Poder Executivo Federal precisaram introduzir a GR elaborando uma Política de Gestão de Riscos, conforme a metodologia do *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission - Enterprise Risk Management (COSO ERM)* e de boas práticas. O grande desafio foi ampliado pela não existência de muitos estudos e trabalhos técnicos sobre o assunto, dificultando que os resultados almejados pela gestão fossem atingidos. Nesse enredo, este estudo teve como objetivo analisar as práticas da Governança de riscos e Gestão de riscos no Instituto Federal Catarinense (IFC), com a finalidade de compreender o seu grau de maturidade, de identificar os desafios na estruturação das atividades da gestão de riscos, e de propor um conjunto de ações de Governança de riscos visando a implementação da gestão de riscos. A pesquisa tem natureza aplicada, abordagem qualitativa, com objetivo exploratório - dedicado a identificar a estrutura da Gov.R e da GR no IFC - e descritivo - sendo apresentada, na sequência, as dificuldades diagnosticadas pela ausência da Gov.R e alternativas de superá-las. Como forma de contribuir para a implementação da GR em Instituições Federais de Ensino, este estudo apresenta a Governança de Riscos (Gov.R) como uma alternativa para estruturar além dos atores, regras, convenções, processos e mecanismos, as formas como as informações de risco relevantes são coletadas, analisadas e comunicadas, influenciando assim a tomada de decisões regulatórias. Por considerar a Gov.R mais do que uma abreviatura descritiva de uma rede complexa e interativa, o estudo apresenta uma base conceitual e também normativa sobre como lidar de forma responsável com riscos incertos, complexos e/ou ambíguos, evidenciando também a diferença entre a implantação e implementação, considerando esta diferença uma chave significativa para a compreensão dos gestores quanto à necessidade de destacamento da Gov.R e da GR. Por fim, foi possível identificar que o grau de maturidade da Gestão de Riscos no IFC permeia entre o estágio Inicial e Básico, e que este não possui uma estrutura bem delineada que consiga suportar a complexidade da GR. Além da apresentação da metodologia da Gov.R, com fluxos que propiciam o desenvolvimento das ações necessárias à implantação e implementação, este estudo propõe uma alteração no organograma da instituição, com a criação de um Comitê de Governança de Riscos, composto exclusivamente por servidores especializados na área de administração e gestão, sugerindo também algumas alternativas para motivar os servidores a participarem das atividades da Gestão de Riscos.

**Palavras-chave:** Gestão de riscos, Governança de riscos, Institutos federais de ensino.

## ABSTRACT

Risk Management (RM) has gained importance in the management of public sector organizations by recognizing that the adoption of effective management practices and strategies, together with innovative mechanisms can find better ways to serve and direct society. However, motivated by the evidence of success of new Corporate Governance (CG) practices, the dissemination of new management models often occur without a previous validation that sustains the same result in a socio-cultural environment of other contexts, especially in non-mercantilist and government environments. In 2016, the organs and entities of the Federal Executive Branch had to introduce the RM by developing a Risk Management Policy, according to the methodology of the Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission - Enterprise Risk Management (COSO ERM) and good practices. The great challenge was magnified by the lack of many studies and technical work on the subject, making it difficult for the results desired by management to be achieved. In this plot, this study aimed to analyze the practices of Risk Governance (RG) and Risk Management at the Federal Institute of Santa Catarina (IFC), in order to understand its degree of maturity, to identify the challenges in structuring risk management activities, and to propose a set of risk governance actions aimed at implementing risk management. The research has an applied nature, qualitative approach, with exploratory objective - dedicated to identifying the structure of RG and RM in IFC - and descriptive - being presented, following, the difficulties diagnosed by the absence of Gov.R and alternatives to overcome them. As a way to contribute to the implementation of the RM in Federal Educational Institutions, this study presents RG as an alternative to structure beyond actors, rules, conventions, processes and mechanisms, how relevant risk information is collected, analyzed and communicated, thus influencing regulatory decision-making. Considering the RG more than a descriptive abbreviation of a complex and interactive network, the study presents a conceptual and also normative basis on how to deal responsibly with uncertain, complex and/or ambiguous risks, also evidencing the difference between implementation and implementation, considering this difference a significant key to the understanding of managers regarding the need for detachment of RG and RM. Finally, it was possible to identify that the degree of maturity of RM in IFC permeates between the Initial and Basic stages, and that it does not have a well-designed structure that can support the complexity of THE. In addition to the presentation of the RG methodology, with flows that provide the development of the actions necessary for the implementation and implementation, this study proposes a change in the organization chart of the institution, with the creation of a Risk Governance Committee, composed exclusively of specialized servers in the area of administration and management, also suggesting some alternatives to motivate employees to participate in risk management activities.

**Keywords: Risk management, Risk governance, Federal educational institutes.**

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Percentual de Padronização das Portarias	97
Gráfico 2 – Percentual de Avaliação de Nível de Controle e Risco	102
Gráfico 3 – Pesquisa da Auditoria em percentuais	103
Gráfico 4 – Distribuição das necessidades sobre as competências cognitivas	130
Gráfico 5 – Distribuição das necessidades sobre as competências funcionais	130
Gráfico 6 – Distribuição das necessidades sobre as competências comportamentais	131
Gráfico 7 – Distribuição das necessidades sobre as competências políticas	131

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Linha do tempo sobre a Gestão de Riscos Corporativos	37
Figura 2 – Componentes dos mecanismos de governança nos anos de 2014 e 2020	45
Figura 3 – Modelo de Gestão de Riscos previstos no COSO ERM	48
Figura 4 – Estrutura do modelo de Gestão de Riscos	49
Figura 5 – Framework COSO	53
Figura 6 – Etapas de Implantação e Implementação - COSO ERM	54
Figura 7 – Visão holística da Governança, Compliance e Gestão de Riscos	60
Figura 8 – Tríade da Estrutura da Governança Corporativa	61
Figura 9 – Framework da Governança de de Riscos IRGC	66
Figura 10 – Probabilidade de Ocorrência	69
Figura 11 – Caracterização dos riscos para adoção de estratégias de tomada de decisão	70
Figura 12 – Escada rolante do gerenciamento de riscos	73
Figura 13 – Contexto da Governança de riscos	74
Figura 14 – Relação entre governança e gestão	76
Figura 15– Conhecimento Científico e Técnico	81
Figura 16 – Etapas do Método Científico-Tecnológico	81
Figura 17 – Método Científico-Tecnológico da Pesquisa	82
Figura 18 – Primeira etapa da pesquisa: Coleta de dados	83
Figura 19 – Caminho metodológico da pesquisa	86
Figura 20 – Organograma do IFC	92
Figura 21 – Pirâmide da Hierarquia do Processo	98
Figura 22 – Planejamento Estratégico IFC 2018-2021	109
Figura 23 – Etapas de implantação e implementação no COSO-ERM	111
Figura 24 – Proposta do organograma para o IFC	122
Figura 25 – Justiça organizacional, engajamento e comportamentos contraproducentes	126
Figura 26 – Estrutura da Governança de Riscos no IFC	127

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Produções científicas apontadas pelo alerta do Google acadêmico 2020-2021	25
Quadro 2 – Desafios e respostas da Gestão de riscos no IFC	29
Quadro 3 – As descobertas sobre o risco	34
Quadro 4 – Instrumentos normativos relacionados à Gestão de riscos	38
Quadro 5 – Gerenciamento de riscos na percepção do COSO 2017	45
Quadro 6 – Estrutura Contingencial da Gestão de riscos	56
Quadro 7 – Princípios da Governança Pública	59
Quadro 8 – Características do conhecimento sobre os riscos	68
Quadro 9 – Gestão por competências no Poder Executivo Federal	78
Quadro 10 – Objetivos da pesquisa	80
Quadro 11 – Estrutura da pesquisa	84
Quadro 12 – Critérios para seleção de documentos	85
Quadro 13 – Análise de conteúdo da pesquisa na metodologia de Bardin	87
Quadro 14 – Critérios de investigação e proposição	88
Quadro 15 – Formação dos membros do CGRC	93
Quadro 16 – Falta de padronização nas disposições das portarias	96
Quadro 17 – Mapeamento dos Macroprocessos e Processos do IFC	98
Quadro 18 – Avaliação dos Controles Internos	100
Quadro 19 – Conceito do Auditor Internos do IFC	100
Quadro 20 – Pesquisa realizada pela Auditoria	102
Quadro 21 – Documentos consultados referente ao primeiro objetivo específico	105
Quadro 22 – Resultado da investigação 1	106
Quadro 23 – Status Planejamento Estratégico 2020	109
Quadro 24 – Conteúdo da Política de Gestão de Riscos do IFC	112
Quadro 25 – Eficácia do Processo de Identificação de Riscos	114
Quadro 26 – Resultado da investigação 2	116
Quadro 27 – Documentos consultados referente ao segundo objetivo específico	120
Quadro 28 – Servidores com formação na área de administração	121
Quadro 29 – Percentual de Incentivo à Qualificação dos TAEs	123
Quadro 30 – Percentual de aumento sobre o padrão de vencimento	124
Quadro 31 – Etapas e Responsabilidades	128
Quadro 32 – Resultado da investigação 1 e proposições	133
Quadro 33 – Resultado da investigação 2 e proposições	133

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABNT - Associação Brasileira de Normas Técnicas  
AP - Administração Pública  
APF - Administração Pública Federal  
CGRC - Comitê de Governança, Riscos e Controles  
CGU - Controladoria Geral da União  
CIG - Comitê Interno de Governança  
CNPQ - Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico  
COSO - Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission  
ERM - Enterprise Risk Management  
GP - Gestão de Pessoas  
GpC - Gestão por Competências  
GC - Governança Corporativa  
Gov.R - Governança de riscos  
GR - Gestão de riscos  
IBGC - Instituto Brasileiro de Governança Corporativa  
IES - Instituições de Ensino Superior  
IFC - Instituto Federal Catarinense  
IFEs - Instituições Federais de Ensino  
IFRN - Instituto Federal do Rio Grande do Norte  
IIA - Institute of Internal Auditors  
INC - Instrução Normativa Conjunta  
IRGC - Conselho Internacional de Governança de Riscos  
ISO - International Organization for Standardization  
LAI - Lei de Acesso à Informação  
LGPD - Lei Geral de Proteção de Dados  
LRF - Lei de Responsabilidade Fiscal  
MEC - Ministério da Educação  
MP - Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão  
OECD - Organisation for Economic Co-operation and Development  
PDI - Plano de Desenvolvimento Institucional  
PNDP - Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal  
PNE - Plano Nacional de Educação  
PROAD - Pró-reitoria de Administração  
PROEN - Pró-reitoria de Ensino  
PROEX - Pró-reitoria de Extensão  
PROPI - Pró-reitoria de Pesquisa e Inovação  
PROGERIS - Programa de Gestão de Risco  
RDC - Regime Diferenciado de Contratação  
SIPAC - Sistema Integrado de Patrimônio, Administração e Contratos

SPELL - Scientific Periodicals electronic Library

TCU -Tribunal de Contas da União

UFAM - Universidade Federal do Amazonas

UNAI - Unidade de Auditoria Interna

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>16</b>
1.1	TEMA DO PROJETO.....	23
1.2	PROBLEMA .....	23
1.3	HIPÓTESES.....	23
1.4	OBJETIVOS DA PESQUISA.....	23
<b>1.4.1</b>	<b>Objetivo Geral.....</b>	<b>23</b>
<b>1.4.2</b>	<b>Objetivos Específicos.....</b>	<b>23</b>
1.5	JUSTIFICATIVA.....	24
<b>1.5.1</b>	<b>Síntese de estudos sobre o tema.....</b>	<b>25</b>
<b>1.5.2</b>	<b>Originalidade e Relevância.....</b>	<b>30</b>
<b>1.5.3</b>	<b>Viabilidade e Contribuições.....</b>	<b>31</b>
1.6	ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO.....	32
<b>2</b>	<b>DESENVOLVIMENTO.....</b>	<b>33</b>
2.1	RISCO.....	33
<b>2.1.1</b>	<b>Gestão de Riscos.....</b>	<b>37</b>
2.1.1.1	<i>Contexto Social e Político da Gestão de Riscos.....</i>	<i>38</i>
2.1.1.2	<i>Gestão de Riscos: um aprofundamento no método COSO.....</i>	<i>46</i>
2.1.1.3	<i>Implantação e Implementação.....</i>	<i>54</i>
2.2	GOVERNANÇA PÚBLICA ORGANIZACIONAL.....	58
2.3	GOVERNANÇA DO RISCO.....	62
<b>2.3.1</b>	<b>Contexto Social e Político da Governança de Riscos.....</b>	<b>63</b>
<b>2.3.2</b>	<b>Framework da Governança de Riscos.....</b>	<b>65</b>
2.3.2.1	<i>Pré-avaliação.....</i>	<i>67</i>
2.3.2.2	<i>Estimativa.....</i>	<i>67</i>
2.3.2.3	<i>Caracterização do Conhecimento e Avaliação Final.....</i>	<i>68</i>
2.3.2.4	<i>Gestão.....</i>	<i>69</i>
2.3.2.5	<i>Aspectos Transversais.....</i>	<i>72</i>
2.4	GOVERNANÇA E GESTÃO.....	75
<b>2.4.1</b>	<b>A Governança e a Gestão nas IFEs.....</b>	<b>76</b>
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA.....</b>	<b>79</b>
3.1	CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA.....	79

3.2	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	80
3.3	TÉCNICAS PARA COLETA DE DADOS.....	84
3.4	ANÁLISE DE DADOS.....	86
<b>4</b>	<b>APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS.....</b>	<b>90</b>
4.1	O GRAU DE MATURIDADE DA GESTÃO DE RISCO NO IFC.....	95
4.2	OS DESAFIOS NA ESTRUTURAÇÃO DA GR.....	107
4.3	CONJUNTO DE AÇÕES PARA A IMPLEMENTAÇÃO DA GR.....	121
<b>4.3.1</b>	<b>Consideração sobre o Protótipo pelo IFC.....</b>	<b>136</b>
<b>5</b>	<b>CONCLUSÃO.....</b>	<b>137</b>
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>140</b>
	<b>ANEXO.....</b>	<b>151</b>

## 1 INTRODUÇÃO

As transformações que a sociedade está passando são intensas e desafiadoras, como o surgimento de novas profissões e mudanças tecnológicas, trazendo assim desafios sociais, econômicos e educacionais em uma complexidade inusitada (GEM, 2020; OECD, 2020; FADEL, BIALIK; TRILLING, 2015). Dessa forma, as organizações necessitam adaptar suas estratégias a um novo cenário crescente de volatilidade e ambiguidade, as quais podem afetar a confiabilidade e a capacidade de concretizar seus objetivos (COSO, 2017).

A preocupação com a eficiência do serviço público e pressões pela redução do déficit fiscal, incentivaram uma revisão da máquina estatal. Com a introdução do gerencialismo e o foco no aumento da eficiência, as organizações estatais passaram a adotar modelos da iniciativa privada voltados à melhoria da gestão, como a Governança Corporativa (FONTES-FILHO; FILHO, 2003; JESUS; DALONGARO, 2018).

Ao citar Hirigoyen e Laouer (2013), Jesus e Dalongaro (2018) corroboram com o argumento de que, embora a Governança Corporativa seja, inicialmente, instituída para o setor privado, “é igualmente válida para o setor público e suas organizações”, pois neste caso, os que financiam seu funcionamento são os cidadãos, com o objetivo de um retorno em serviços de qualidade.

Entretanto, Coutinho (2000) ressalta que a administração pública (AP) no Brasil deve ser compreendida inicialmente a partir das suas heranças, fortemente influenciada pela falta de uma divisão clara do poder público e da atividade privada. Este fato motivou a criação de padrões culturais, gerando um comportamento do servidor público orientado pelo excessivo formalismo e ritualismo das regras, privilegiando rotinas administrativas departamentalizadas, baseadas em estruturas hierárquicas rígidas, afetando o comprometimento e a criatividade.

Neste contexto, a AP tenta solucionar esses problemas trazendo para o centro das suas atenções aqueles que usufruem dos seus serviços, mas também ampliando seu olhar para fora das organizações na busca de transformações tecnológicas (informática, redes e softwares, telecomunicações, etc.) que possam proporcionar grandes benefícios de desenvolvimento (COUTINHO, 2000).

Na intenção de superar o desafio de transformar estruturas burocráticas, hierarquizadas em organizações flexíveis e empreendedoras é preciso adotar padrões de gestão voltados à inovação junto à introdução de uma nova cultura de gestão. Para que isto aconteça é primordial

a participação de toda a organização (ABNT, 2009) na superação de barreiras associadas ao processo de *sensemaking*<sup>1</sup>, o qual interfere no processo de decisão e na sua legitimação, por envolver muitas vezes atores com pontos de vista conflitantes (WEICK, 1979, *apud* EBERHART; PACUCI, 2014).

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

Nesse cenário, a Gestão de Risco (GR) vem ganhando importância na Gestão das organizações do setor público (SILVA, 2014). Porquanto, as responsabilidades do governo em relação ao bem público exigem a adoção de práticas e estratégias eficazes de gestão, exigindo dos governos e líderes governamentais a adoção de mecanismos inovadores para encontrar melhores formas de servir, implementando políticas com o objetivo de dirigir a sociedade (KATSAMUNSKA, 2016).

Um destes mecanismos é a Governança Pública, na qual os atores sociais estabelecem padrões e estruturas de cooperação, adotando processos interativos, com a finalidade de regular o funcionamento e o ambiente institucional. Para uma governança pública efetiva a Instituição deve incentivar a cooperação e a iniciativa de resolução de problemas voltados à gestão eficiente dos recursos (VIEIRA; BARRETO, 2019).

Na compreensão de Van Asselt e Renn (2011, p.2), o termo governança, na ciência política, descreve a “multiplicidade de atores e processos que levam a decisões coletivas obrigatórias”. E pautados nos estudos de Rosenau (1992) e Wolf (2002), Van Asselt e Renn (2011) compartilham a definição de que a governança envolve: i) uma estrutura organizada horizontalmente; ii) atores estatais e não estatais; e iii) busca de decisões coletivas que se tornem obrigatórias, sem necessariamente estar vinculada a uma autoridade superior.

Considerando a conjuntura e os princípios básicos de governança para o ambiente de risco e tomada de decisão surge a governança do risco, que na visão de Renn (2008), foi alicerçada em 40 anos de pesquisas interdisciplinares sobre o risco, do tipo: i) sociológicas e

---

<sup>1</sup> Ao citar Simon (1956), Eberhart e Pascuci (2014) apresentam os limites da racionalidade humana em processar, dar sentido às informações, tomar decisões e agir, e sua influência na gestão das organizações.

psicológicas - sobre terrorismo, sabotagem, experimentação com humanos (OMS, 1977; LAVE, 1987; NRC, 1991; IEC, 1993; GRAHAM; RHOMBERG, 1996; SLOVIC et al, 1981); ii) estudos de ciência e tecnologia - como o de grandes construções, química, física, poluentes (MORGAN, 1990; KOLLURU, 1995; IAEA, 1995; AVEN, 2003, 106; CULLEN; SMALL, 2004); e iii) pesquisas de cientistas políticos e juristas - sobre integridade, valores, economia, investimentos (BERNSTEIN, 1996, AVEN 2003; KRÖGER 2005; BREAKWELL, 2007, 72; FORESTER et al, 2006).

Nesse enredo, Van Asselt e Renn consideram que estes estudos fornecem uma base convincente, teoricamente exigente e empiricamente sólida para argumentar que:

[...] muitos riscos não podem ser calculados com base apenas na probabilidade e nos efeitos e que os modelos regulatórios que se baseiam nessa suposição não são apenas inadequados, mas constituem um obstáculo para lidar responsabilmente com o risco. Em nossa opinião, a governança de risco diz respeito às várias maneiras pelas quais muitos atores, indivíduos e instituições, públicas e privadas, lidam com riscos cercados de incerteza, complexidade e / ou ambiguidade. Inclui instituições e regimes formais e arranjos informais (VAN ASSELT; RENN, 2011, p.3).

Pautados nesses estudos interdisciplinares, Van Asselt e Renn (2011, p.3) afirmam que a Gov.R deve considerar além dos atores, regras, convenções, processos e mecanismos, as formas como as informações de risco relevantes são coletadas, analisadas e comunicadas, influenciando assim a tomada de decisões regulatórias. Assim, considerando a Gov.R mais do que uma abreviatura descritiva de uma rede complexa e interativa, a inspiração dos autores é que “a governança de risco forneça uma base conceitual e também normativa sobre como lidar de forma responsável com riscos incertos, complexos e/ou ambíguos em particular” (VAN ASSELT; RENN, 2011, p.3).

Fundamentados na preocupação generalizada (setor público, corporações, academia, mídia e sociedade) e crescente sobre as questões envolvendo riscos, bem como na dificuldade de desenvolver e implementar estratégias de governança de risco adequadas, em 2003, foi fundado o Conselho Internacional de Governança de Risco (IRGC), com sede em Genebra, Suíça. Esta fundação, privada, independente e sem fins lucrativos, traz como missão apoiar governos, indústria, ONGs e outras organizações para lidar com os principais riscos globais que a sociedade enfrenta, fomentando a confiança pública na governança de risco (IRGC, 2006).

Para este propósito, foi instituído um Conselho Científico e Técnico, sendo este liderado por Ortwin Renn e composto por especialistas reconhecidos em assuntos relacionados aos riscos. A primeira entrega feita por este conselho, em 2004, foi o projeto “Conceitos Básicos

de Caracterização e Governança de Riscos”, publicado em 2006 como *White Paper*. Este documento traz uma introdução sistemática para cada fase de tratamento do risco (desde a pré-avaliação até a comunicação e público participante), envolvendo nessa estrutura as dimensões “física” e “social” dos riscos (IRGC, 2006).

Após alguns anos de pesquisa sobre o assunto, o IRGC construiu um *Framework* centrado em processos que fornecem evidências científicas sobre um risco em um contexto social, auxiliando os tomadores de decisão a analisarem as principais ambiguidades e controvérsias que possam afetar a gestão de um risco. Além de auxiliar os analistas a lidar com questões que envolvam incertezas e ambiguidades políticas e culturais, esta estrutura também possibilita aumentar a capacidade de lidar com consequências imprevistas de risco, impactos desconhecidos e conflitos sociais (IRGC, 2017).

Entretanto, motivadas pelas evidências de sucesso de novas práticas de Governança Corporativa (GC), desenvolvidas para atender contextos próprios de uma organização, a difusão de novos modelos de gestão ocorre muitas vezes sem uma prévia validação ou premissas que sustente o mesmo resultado em ambiente socioculturais de outros contextos, principalmente em ambientes não mercantilistas e de governo (FONTES-FILHO; FILHO, 2003).

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

No mesmo ano, o Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão (MP), aprovou a Política de Gestão de Riscos, Integridade e Controles Internos da Gestão por meio da Portaria nº 426/2016 optando em utilizar a metodologia do Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission - *Enterprise Risk Management* (COSO ERM) e de boas práticas (DOU, 2016b).

Com base na Portaria 426/16 (MP) e nos componentes elencados no art. 16 da INC CGU/MP Nº 01/2016, o modelo de GR apontado para utilização nos Órgãos Federais foi o COSO ERM (COSO II), atualizado recentemente em 2017 (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission [COSO], 2017). Entretanto, sua utilização no âmbito do setor público ainda é incipiente, não havendo literatura especializada ou muitos

estudos e trabalhos técnicos sobre o assunto (BRASIL; SOUZA, 2017).

Nesse contexto, os órgãos e entidades do Poder Executivo Federal precisaram implementar, manter, monitorar e revisar os controles internos da gestão tendo por base a identificação, avaliação e o gerenciamento de riscos, mitigando a probabilidade de ocorrências dos riscos, ou seu impacto nos objetivos organizacionais (DOU, 2016b). Contudo, a transformação de conceitos abstratos em procedimentos de aplicação prática ainda é um desafio, dificultando que os resultados almejados pela gestão sejam atingidos (BRASIL; SOUZA, 2017).

Parte desta dificuldade pode ser atribuída ao enquadramento da GR ter sido feito, inicialmente, como um mecanismo de controle (BRASIL, 2014; BRASIL, 2017a). Este enquadramento foi reconsiderado, sendo atualmente, a GR analisada como um componente do mecanismo estratégia, no contexto da Governança Organizacional Pública (BRASIL, 2020a).

Essa nova compreensão corrobora com a visão de alguns autores (CHRISTO; BORGES, 2017; SANTOS, 2015), ao considerarem que, o conjunto de convicções e atitudes de uma organização representa a sua filosofia de GR, caracterizando a forma pela qual ela considera seus riscos de desenvolvimento e da implementação de estratégias às suas atividades do dia-a-dia, sendo que a implementação dessas estratégias e dos objetivos sofre forte influência das preferências, julgamentos de valor e estilos gerenciais.

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

Mas, para que isto aconteça, a GR não pode ser compreendida como um departamento ou função, mas sim uma fusão de cultura, competências e práticas integradas na criação e preservação de valor (COSO, 2017).

Nesse preâmbulo de legitimação das práticas de GR no país, o Governo Federal, por meio do Decreto n. 9.203/2017, alterado pelo Decreto 9.901/19, estabeleceu que os órgãos e as entidades integrantes da administração pública federal (APF) direta, autárquica e fundacional, deveriam executar a política de governança pública. Para isto, seria necessário instituir o Comitê Interno de Governança (CIG) e uma Política de Integridade, incorporando também um sistema de GR e Auditoria Interna independente. Esse conjunto de ações auxiliaria a integrar

as diretrizes e os princípios definidos pelo Decreto e pelas recomendações oriundas de manuais, guias e resoluções do CIG (BRASIL, 2017a).

O Instituto Federal Catarinense (IFC), por ser uma organização pública subjugada às normas do Poder Executivo Federal, teve que adaptar suas práticas de gestão para implantar um programa de governança, riscos e controle em suas ações, adequando-se à determinação. No Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) do Instituto Federal Catarinense (2014-2018) não há menção sobre as atividades de GR, sendo esta incluída em capítulo específico no PDI de 2019-2023 por entender-se como importante ferramenta de gestão (IFC, 2019).

Para iniciar esta atividade foi constituído o Comitê de Governança, Riscos e Controles (CGRC), o qual elaborou um plano de ação, originando a Política de Gestão de Risco, implantada em 2018. Neste enredo, foi elaborada pelo CGRC do IFC, a Política de Gestão de Riscos definindo o nível de apetite ao risco aceitável pelo IFC, bem como as diretrizes para sua implantação, conforme informações disponíveis no site da instituição (IFC, 2018a). Na sequência houve a criação dos comitês locais em cada Campus, com a responsabilidade de implementar e acompanhar a Política de Gestão de Riscos, tornando estes os representantes diretos do CGRC nos Campi (FURLAN; PACHECO, 2021).

No IFC a Política de Gestão de Risco foi instituída pela Portaria Normativa 4/2017 (alterada pela Portaria Normativa 009/2018) abrangendo todos os níveis e unidades organizacionais, dando um prazo máximo de dois anos para sua implementação. O Comitê para Implantação da Política de Gestão de Riscos foi instituído pela Portaria 1.395/2017 (alterada pela Portaria 321/2018). Esta política se baseou no modelo COSO ERM e ficou vinculada ao Planejamento Estratégico do IFC, instituindo que os Campi constituíssem um Comitê Local Próprio para desenvolvimento das atividades de GR (IFC, 2018).

A finalidade do Comitê Local é a de implementar os procedimentos de gerenciamento de riscos nos Campi, segundo a Política de Gestão de risco da Instituição. Esta define os requisitos mínimos de uma metodologia de identificação, monitoramento e controle de riscos institucionais, privilegiando uma visão antecipada da administração, permitindo o tratamento e prevenção dos procedimentos administrativos implementados (IFC, 2018a).

Assim, o objetivo do Comitê Local é o de subsidiar a presença do Comitê nos Campi, sendo seu interlocutor para implementar, manter, monitorar e revisar o processo de GR, compatível com a missão e os objetivos estratégicos do IFC. Para isso, devem ser feitos o

mapeamento e avaliação dos riscos, considerando os riscos operacionais, riscos de imagem/reputação, riscos legais e riscos orçamentários (STEINBERG *et. al.*, 2007).

Ao ser iniciada a implantação da GR, após a formação do Comitê no IFC, a primeira ação instituída foi proporcionar uma formação para os gestores, com a finalidade de orientar e propagar a GR, disponibilizando em conjunto um material didático. Contudo, no ano de 2019, os Campi e a Reitora publicizaram os Relatórios de GR com fragilidades na construção deste processo, principalmente quanto à identificação e avaliação de riscos, prejudicando assim toda a estrutura de GR (IFC, 2021).

Devido à pouca abordagem sobre o assunto no ambiente organizacional, houve dificuldades na interação entre o tema e a sua operacionalização, parte pela linguagem e didática estar muito voltada para os ensinamentos da alta administração, parte por não ser um assunto comum a todas as áreas da Instituição. A consequência disso foi a elaboração de documentos que não representavam a realidade da instituição, com efeito momentâneo, gerando uma repulsa à atividade, comprometendo assim a finalidade da GR (FURLAN; PACHECO, 2021).

Nessa conjuntura, por considerar a gestão de riscos um instrumento relevante para lidar com os desafios vivenciados pelas organizações do setor público, o Tribunal de Contas da União (TCU) vem adotando medidas para induzir melhorias. Uma dessas medidas é um Roteiro de Avaliação de Maturidade de Gestão de Riscos, publicado no ano de 2018. Além de dar o suporte necessário aos auditores do setor público, este documento também pode orientar os gestores públicos, servindo como um “instrumento de autoavaliação, tomando eles próprios a iniciativa de elaborar e colocar em prática os planos de ação para aperfeiçoamento das práticas de gestão de riscos” (BRASIL, p. 3, 2018a).

Em face desta realidade e corroborando com a ideia Picchiali (2010) - que o processo de formação profissional e desenvolvimento de competências são processos de aprendizagem contínua, dependendo do contexto - observa-se a necessidade de compreender de que forma a GR pode ser estruturada, visando construção de um contexto que propicie a compreensão e o comprometimento dos servidores, concretizando assim, a sua razão de existir.

À vista disso, este estudo pautou-se na Gov.R, encontrada com maior frequência nos estudos de riscos relacionados ao meio ambiente e à sociedade global. Buscou-se assim, relacionar como os princípios e as contribuições da estrutura da Gov.R podem auxiliar na implementação da GR no IFC.

## 1.1 TEMA DO PROJETO

O tema no qual se insere a presente pesquisa é a Gestão Universitária e a Governança Corporativa, focada na Governança de riscos e gestão de riscos no Instituto Federal Catarinense.

## 1.2 PROBLEMA

De acordo com o exposto, o problema de pesquisa concentra-se em: Como as práticas da Governança de riscos contribuem para a estruturação das ações de gestão de riscos no Instituto Federal Catarinense?

## 1.3 HIPÓTESES

As hipóteses analisadas foram: i) o grau de maturidade da gestão de riscos no IFC está na fase inicial; ii) os desafios na estruturação das atividades de gestão de riscos estão relacionados à miscelânea entre as fases de implantação e implementação; e iii) existe a necessidade de engendrar a Gov.R antes de iniciar a gestão de riscos.

## 1.4 OBJETIVOS DA PESQUISA

O estudo proposto elencou para a concretização de seu objetivo 3 desmembramentos, conforme detalhamento a seguir.

### 1.4.1 Objetivo Geral

Esta pesquisa teve por objetivo analisar as práticas da Governança de riscos e gestão de riscos no Instituto Federal Catarinense entre os anos de 2017 e 2021.

### 1.4.2 Objetivos Específicos

1. Compreender o grau de maturidade da gestão de riscos no IFC;

2. Identificar os desafios na estruturação das atividades da gestão de riscos, considerando a perspectiva da diferença entre Governança de riscos e gestão de riscos;
3. Propor, com base nos desafios encontrados, um conjunto de ações de Governança de riscos para o Instituto Federal Catarinense, visando a implementação da gestão de riscos.

## 1.5 JUSTIFICATIVA

No setor público, especificamente, a crise fiscal dos anos 80 abriu a discussão sobre a governança na esfera pública com a intenção de tornar o Estado mais eficiente. Neste cenário, a prática da boa governança no setor público permite entre outros: garantir a entrega de benefícios econômicos, sociais e ambientais para os cidadãos, como também, garantir a existência de um sistema efetivo de GR (KISSLER; HEIDEMANN, 2006; MATIAS-PEREIRA, 2010; RUA, 1997).

Ao trazer os estudos de Penengo (1997) e Zarifian (2003), Pereira e Silva (2011) ressaltam a importância das capacidades gerenciais, como a Governança Pública e a Gov.R, para lidar com este contexto em adaptação, considerando que a ação humana é a responsável pela interpretação das informações.

Neste contexto, para não avançar na pesquisa sem considerar a recente alteração na compreensão da GR pelo COSO e pelo TCU, buscou-se, no período de julho de 2020 a julho de 2021, por produções científicas divulgadas pelo sistema de “alerta” do Google acadêmico. Para tanto foram registrados os alertas sobre os seguintes termos: i) gestão de riscos em Instituições de Ensino Superior; ii) gestão de riscos; iii) governança e gestão; iv) governança do risco.

Dentre os alertas enviados foram identificadas 3 Dissertações e 6 Artigos relacionados ao tema pesquisado, sendo estes apresentados na sequência. Contudo, nenhum dos trabalhos aborda as alterações citadas acima, nem abordam a Gov.R como alternativa para a estruturação e superação dos desafios identificados.

Além disso, em julho de 2021, buscou-se arcabouço teórico no catálogo de Teses e Dissertações na plataforma Capes, por esta reunir a produção intelectual da comunidade universitária. No processo de pesquisa os temas a seguir não apresentaram publicações: "governança de riscos em Instituições Federais de Ensino" - "governança e riscos em

Instituições Federais de Ensino" - "governança de riscos corporativos" - "governança de riscos no setor público" - "governança e gestão de riscos no setor público".

Entretanto, a busca feita com as palavras "gestão de riscos em Instituições Federais de Ensino (IFES)" apresentou 1 resultado, porém a pesquisa discorreu sobre um modelo de GR visando à realização de auditoria baseada em riscos, do ano de 2015, não se enquadrando no objeto deste estudo.

Na sequência serão apresentados os trabalhos identificados pelo sistema de “alerta” do Google acadêmico e suas contribuições para o tema GR, bem como a relação com este estudo.

### 1.5.1 Síntese de estudos sobre o tema

Conforme destacado no tópico anterior, foi possível identificar os seguintes estudos ligados ao tema pesquisado:

Quadro 1: Produções científicas apontadas pelo alerta do Google acadêmico 2020-2021.

Autor - Ano	Título - Dissertação	Objetivo
Bauer, 2020	Um estudo sobre a adesão e a implantação da GR em IFES-RS	Compreender como acontece a adesão e a implantação da GR nas IFES
Pinto, 2020	GR no setor público: uma proposta de modelagem do processo da UFAM	Propor um modelo para o processo de GR da UFAM
Neto, 2020	GR: proposta de intervenção no instituto federal de educação, ciência e tecnologia do rio grande do norte	Construir um plano para implementação da política de GR do IFRN, embasado nos modelos COSO 2 (2007), ISO 31000 (ABNT,2009), IIA (2013), IBGC (2017) e TCU (2018)
Autor - Ano	Título - Artigo	Objetivo
Nunes et al., 2020	A produção científica brasileira sobre GR no setor público: uma análise bibliométrica	Identificar como se caracteriza a produção científica brasileira sobre GR no setor público
Medeiros et al., 2020	GR como instrumento de integração entre a estratégia e os processos operacionais: o caso de uma universidade pública	Apresentar a metodologia de implantação da gestão estratégica de riscos em uma universidade pública do Brasil
Furlan e Pacheco, 2020	GR: Estudo de Caso sobre os desafios na Implantação e Implementação.	Evidenciar a diferença de implantação e implementação na GR - elucidar os desafios enfrentados no Instituto Federal Catarinense no processo de GR
Oliveira et al., 2020	Proposta de framework para o processo de GR no setor público	Apresentar a aplicação e os resultados de uma proposta de framework para o Processo de GR

		em uma IFES
Araújo e Gomes, 2021	GR no setor público: desafios na adoção pelas universidades federais brasileiras	Contribuir com a análise do gerenciamento de riscos nas Universidades Federais do Brasil evidenciando desafios que podem comprometer a adoção da GR
Simões e Rocha, 2021	Análise sobre a aplicabilidade da ABNT NBR 31000:2018 nas práticas de GR corporativos adotadas pelas universidades públicas	Investigar a aplicabilidade da ABNT NBR 31000:2018 nas práticas de GR corporativos das universidades públicas brasileiras

Fonte: Elaborada pela autora (2021).

Pelos dados do quadro 01, percebe-se que o tema GR em IFEs vem sendo introduzido no meio acadêmico. Todas as dissertações utilizaram uma abordagem qualitativa, descritiva e exploratória, com dados coletados em bibliografia e documentos. O estudo de Bauer (2020) utilizou entrevistas semiestruturadas em 6 IFES do Rio Grande do Sul para a coleta de dados. Após a pesquisa, Bauer apresentou uma proposição de formalização de ações, concluindo que ainda não há uma operacionalização do modelo de comando por uma estrutura própria. Também revelou limitações em maior número, demonstrando os desafios e as dificuldades que as IFES têm enfrentado, justificando o processo lento de institucionalização e operacionalização das ações.

A investigação de Pinto (2020) incluiu, além das citadas acima, o método participante e propôs um referencial das ações a serem adotadas para a efetivação da GR. Em sua conclusão apontou como essencial o comprometimento da alta administração e a capacitação dos gestores de área e de risco da instituição. Contudo, o referencial apresentado não passou por avaliação e formalização do Conselho de Administração da Universidade para fomentar a continuidade das ações do processo de GR.

Na pesquisa de Neto (2020) houve, também, a coleta por grupo focal para a construção do plano de implementação da Política de Gestão de Riscos. Em sua conclusão, o autor identificou a necessidade de propor ações para a disseminação da cultura de GR no âmbito da Instituição e dos resultados esperados com a sua implementação.

Quanto aos artigos científicos verificou-se que as investigações foram elaboradas por abordagens e métodos distintos. Entre os 6 artigos destaca-se o levantamento bibliométrico feito por Nunes et al. (2020), por meio de pesquisa exploratória - descritiva, documental, com

abordagem quantitativa. Foram utilizados os bancos de dados *Scientific Periodicals Electronic Library* (SPELL) e Plataforma Capes considerando o período de 2008 a 2018.

Os 43 artigos identificados foram analisados conforme os seguintes objetivos: i) perfil de autoria; ii) perfil dos periódicos com publicações sobre o tema; iii) aspectos metodológicos; iv) o tipo de organização ou setor mais estudado quanto ao tema; v) os principais eixos temáticos; vi) os modelos teóricos predominantes nos estudos; e vii) a dinâmica da produção científica relacionada ao tema.

Essa busca identificou um número reduzido de publicações por periódico, inferindo uma baixa maturidade da pesquisa sobre GR. Constatou que a AP municipal e a AP estadual foram os campos mais estudados pelos pesquisadores. Observou-se a variabilidade de temas correlatos, estando a gestão ambiental no topo dos mais publicados - 15 artigos - evidenciando a atenção dos pesquisadores com a categoria riscos ambientais.

Dos modelos teóricos utilizados para GR, de acordo com o estudo de Nunes et al. (2020), o COSO foi o que mais se destacou. Contudo, não foram encontrados trabalhos dedicados à GR sob a perspectiva de aplicabilidade ao setor público nesse período. Ao citar Peleias et al. (2013), Nunes et al. (2020) evidencia a constatação de que, à época, esperava-se que os pesquisadores da área contábil estudassem o tema controle interno e GR, o que seu estudo não confirmou.

Após o levantamento, os autores concluem que há a possibilidade de diversificar o estudo da GR no setor público e identificar temas, setores e metodologias que foram menos exploradas e precisam de mais atenção, tendo em vista que não encontraram trabalhos voltados à GR com aplicabilidade ao setor público. Desta forma, esta pesquisa se enquadra nessa diversificação e evolução dos estudos de GR nas organizações públicas.

O estudo feito por Medeiros et al. (2020) descreveu um método com objetivo de ser um sistema de apoio à governança da instituição. Contudo, além de considerar as etapas de implantação e implementação sinônimas, o estudo apresentou uma metodologia próxima à do COSO. Esta metodologia também não passou pela percepção dos gestores e dos servidores sobre sua aplicabilidade.

Com a elaboração de um *Framework* de GR, Oliveira et al. (2020) realizaram o desdobramento em dez etapas das atividades da GR na Universidade Federal do Rio Grande do Norte, criando assim o PROGERIS. Esta pesquisa trouxe, como contribuição, uma proposta para a operacionalização da GR.

No entanto, as limitações relatadas na pesquisa - como baixa quantidade de facilitadores para conduzir as oficinas, falta de monitoramento e controle dos riscos em processos de apoio e dos riscos gerenciais, dificuldades na compreensão da classificação e atribuição de valores para probabilidade e impacto do evento de risco e morosidade na execução dos planos de ação pós-oficinas - coadunam com a ideia desta pesquisa, o qual considera necessária a separação das atividades de governança do risco e GR.

Com a finalidade de contribuir para a análise do gerenciamento de riscos nas universidades federais do Brasil e evidenciar desafios que possam comprometer sua adoção, Araújo e Gomes (2020) realizaram um estudo quantitativo, por meio de um levantamento em 68 Universidades Federais. Como resultado, os autores identificaram que a falta de capacitação de servidores e o excesso de demandas ainda constituem um fator limitante para o sucesso da GR, concluindo assim que, a adoção da GR ainda precisa superar diversas adversidades, como: i) a ausência de uma estrutura suficiente para que a GR possa ser executada eficazmente; ii) inexistência do mapeamento de processos, sendo este, para os servidores, um desafio relevante nas universidades.

Na busca por alternativas que auxiliem a compreensão da operacionalização da GR nas universidades, Simões e Rocha (2021) trouxeram contribuições por meio de uma pesquisa documental, com abordagem qualitativa descritiva e técnica estatística descritiva sobre: i) modelo de GR estabelecido; e ii) GR críticos. Foi identificado no estudo que a implementação do modelo de GR das universidades públicas está em fase inicial, indicando que o modelo ainda não está sendo adotado de maneira muito significativa nesse contexto. Sobre este ponto, nota-se que este estudo também não faz distinção entre a fase de implantação e implementação.

Quanto ao segundo fator, o estudo apontou um valor mais próximo da faixa “inexpressivo” do índice de capacidade, indicando que, em média, as instituições não adotam ou há apenas plano aprovado para gerir riscos críticos. Por fim, Simões e Rocha (2021) concluem que metade das instituições está na faixa “inexpressivo” do índice de capacidade dos dois fatores investigados, de acordo com o nível de capacidade estabelecido pelo TCU. Assim, entendem que a metodologia da ABNT NBR 31000:2018 pode ser aplicada para o gerenciamento de riscos no contexto universitário.

Diferente dos estudos explanados, Furlan e Pacheco (2020) trazem para o ambiente acadêmico a crítica sobre a diferença entre implantação e implementação, abordando a necessidade de primeiro, implantar a GR para somente depois iniciar a fase de implementação.

A investigação foi realizada por estudo de caso com abordagem qualitativa, sendo as informações coletadas por entrevistas e observação participante período de 3 anos.

Ao citar o estudo feito na Dissertação de Sousa (2018), no qual tinha como propósito investigar o grau de implementação da GR em 63 Universidades Federais Brasileiras, Furlan e Pacheco (2020) observam que o estudo considerou a criação do Comitê de Riscos, da Política de GR e da metodologia de trabalho como forma de aferir o Grau de Implementação da GR. Contudo, os autores destacam que estes indicadores se limitam à fase de implantação da GR, e não da implementação.

Porém, um ponto significativo no estudo de Sousa (2018) são os aspectos apontados pelos Gestores destas Universidades como, as dificuldades para a implementação, sendo o maior percentual relacionado à falta de pessoal capacitado (37%), seguido pela dificuldade de aceitação da Política de Gestão de Risco na cultura organizacional (20%).

Assim, Furlan e Pacheco (2020) além de contribuir com a distinção das fases de implantação e implementação, por meio da junção da metodologia COSO-ERM e da ISO 31000, também discorreram sobre os principais desafios para a implementação, as respectivas respostas apresentadas pela Teoria sobre o assunto e as adotadas na prática pelo Instituto Federal Catarinense, instituição essa na qual o estudo foi desenvolvido.

Quadro 2: Desafios e respostas da Gestão de risco no IFC.

Desafios	Problema	Resposta em teoria	Resposta do IFC
1: Criação da cultura de GR.	Dificuldade dos servidores em compreender a GR devido ao fato de o material didático ofertado estar focado na preparação da Alta Gestão. Desconhecimento da cultura de risco	Criação de uma cultura de GR.	Desenvolvimento de Cartilha e Capacitação voltada para os servidores que executam ações operacionais. Apoio da Pró-Reitoria de Desenvolvimento Institucional.
2: Mapeamento dos processos e definição dos objetivos	Falta de conhecimento da estrutura organizacional, clareza na metodologia e nas ferramentas de trabalho para a GR	Descrever os objetivos organizacionais e mapear os processos ou os fluxos para identificar os riscos posteriormente.	A organização analisa a possibilidade de estruturar o mapeamento por fluxogramas das atividades por setores, conforme organograma.
3: Papéis dos atores no processo de GR.	Não atribuição de responsabilidade em todos os setores.	Participação de servidores com conhecimento no assunto e definição de papéis setoriais.	Estabeleceu os papéis do Reitor e do CGRC, faltando os demais agentes responsáveis.

4: Criação do Mapa de GR	Elaboração de mapas de risco para determinadas atividades sem a compreensão dos servidores.	Capacitação, ensino e treinamento, autoestudo. (COSO)	Desenvolvendo maior integração sobre o assunto e investindo em capacitação.
5: Definição de parâmetros e de indicadores.	Indicadores desconectados das atividades setoriais.	Criar indicadores de controle conectados à realidade da organização	O IFC está revendo seus parâmetros e indicadores em todo o processo.

Fonte: Furlan e Pacheco (2020, p. 23).

Por fim, os autores concluem que as Instituições de Ensino Superior estão buscando atender o que foi estabelecido pela INC n. 01/2016, incorporando boas práticas de Governança. Mas ressaltam que, para a Instituição obter sucesso e resultados com a prática da GR, é preciso antes elaborar uma estrutura bem definida e direcionada, engajando e conscientizando toda a organização. Somente depois de incorporar as etapas estabelecidas na implantação da GR é que deve-se introduzir a implementação, institucionalizando suas práticas nos processos de gestão, tornando-a confiável e bem-sucedida (FURLAN; PACHECO, 2021).

Para isto, a Gov.R alcança a complexidade do termo risco, não podendo apenas ser abordado em forma de cálculos e função de probabilidade e efeito. Traz também os princípios de comunicação e inclusão, de integração e de reflexão como forma de transmitir o pensamento e a tomada de decisões sobre riscos caracterizados como complexo, incerto e ambíguo (VAN ASSELT; RENN, 2011).

Destarte, após a exposição dos estudos disponíveis sobre o assunto, percebeu-se uma lacuna quanto à estruturação de atividades que conduzam a GR a atingir os resultados almejados, sendo esta contribuição proposta no presente estudo.

### 1.5.2 Originalidade e Relevância

Ressalta-se a originalidade desta pesquisa pela falta de literatura sobre a Gov.R aplicada em Instituições Federais de Ensino, bem como sobre práticas que auxiliem a superação dos desafios na operacionalização da GR.

Ao introduzir as boas práticas de Governança, o Governo Federal apresenta uma alternativa inovadora para superar os desafios, oportunizando que as instituições promovam uma nova cultura. Para tanto, estas devem buscar novas estruturas para adaptar-se frente às contingências de forma a evitar a inadequação ou diminuição do desempenho, conforme o grau de escolha estratégica feita pelos dirigentes e administradores.

A governança não pode ser confundida com gestão, ela é muito mais ampla e abrangente, pois tende a avaliar, dirigir e monitorar, enquanto a gestão objetiva planejar, executar e controlar. Uma boa governança requer aderir a requisitos necessários que auxiliarão na melhoria deste processo, como integridade (*compliance*), controles internos e GR (BRASIL, 2020a).

Contudo, nota-se que nas Instituições Federais de Ensino, algumas dessas estruturas já estão incorporadas no organograma, como a Auditoria e Corregedoria para os controles internos, a Ouvidoria e Comitê de Ética para a Integridade, facilitando assim a gestão destes pela Governança Corporativa.

Nesta senda, frente à ausência de uma estrutura que sustente a GR nas IFEs, faz-se relevante o presente estudo, o qual propõe a Governança de riscos como condutora da GR.

### **1.5.3 Viabilidade e Contribuições**

Sendo compreendidas como organizações *sui generis*, nas quais sua complexidade, objetivos e especificidades influenciam na forma de administrar, as Instituições de Ensino enfrentam muitos desafios, sendo um deles a Gestão. E sem ter uma teoria que reconheça sua complexidade, seus administradores buscam nas práticas do setor privado e da teoria geral da administração um alicerce para atingir seus objetivos (MEYER JÚNIOR *et al*, 2014).

Os Institutos Federais de Educação, assim como as Universidades, são ambientes que coexistem diversos atores e culturas, os quais sofreram a influência da cultura paternalista em sua estruturação. Mesmo que a Gestão das Instituições de Ensino careça de maior atenção e interpretação devida sua peculiaridade (MEYER JÚNIOR *et al*, 2014), a introdução de novos modelos organizacionais, como a Gov.R, podem compartilhar características de modelos anteriores, não sendo preciso uma ruptura, e sim uma reestruturação.

Referente a viabilidade, não houveram impedimentos quanto ao levantamento das informações necessárias ao estudo, sendo a pesquisadora servidora do IFC, envolvida com as atividades da GR desde 2018, na seguinte cronologia: i) 2018 - Gestora de contratos substituta da Reitoria e responsável pelo mapeamento dos riscos das contratações do IFC; 2019 - Presidente do Comitê Local de Gestão de Riscos do Campus Camboriú; iii) 2020 - dedicação exclusiva para trabalhar no desenvolvimento de ações que viabilizem a concretização da GR na Instituição; iv) 2021 - afastamento para conclusão da Dissertação.

Dessa forma, esta exposição justifica a escolha do IFC para esta pesquisa, oportunizando assim o amplo acesso ao contexto da pesquisa e de levantamento de dados, principalmente quanto aos documentos disponibilizados no ambiente virtual SIPAC - Integrado de Patrimônio, Administração e Contratos.

Nesta perspectiva, a contribuição deste estudo consiste na articulação de ações que favoreçam a implantação e implementação da GR no Instituto Federal Catarinense, fundamentada na ausência de uma estrutura de gestão preliminar que abranja a funcionalidade da GR, ressaltando assim a essencialidade de uma Gov.R para o êxito da sua Gestão.

## 1.6 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

Esta seção apresenta a forma como o trabalho está estruturado. O capítulo 1, Introdução, contextualiza o tema estudado, define o problema, o tema e os objetivos. Traz também uma síntese dos estudos recentes, os quais fundamentam a originalidade e relevância, e finaliza com a explanação da viabilidade e das contribuições pretendidas.

O capítulo 2, Referencial Teórico, oferece uma visão sobre a evolução do tema risco e como estes estudos favoreceram o gerenciamento de riscos. Na sequência, descreve o contexto social e político da gestão de riscos com as recentes normativas introduzidas no âmbito da Administração Pública Federal, o modelo adotado como referência (COSO-ERM) para o gerenciamento de riscos, detalhando a diferença entre implantação e implementação.

Com a finalidade de identificar a estrutura que envolve a GR, o referencial teórico ainda discorre sobre a Governança Pública Organizacional, a Gov.R e sua estrutura, finalizando com a abordagem distinta entre a Governança e a Gestão, visando as Instituições Federais de Ensino.

O capítulo 3, Metodologia, é dedicado a explicar a classificação, os métodos e técnicas de pesquisa idealizadas para o desenvolvimento do estudo. Descreve também a forma de análise dos resultados, incluindo as dimensões, as categorias e os critérios que nortearão a conclusão da pesquisa e elaboração das proposições.

O capítulo 4, Apresentação dos resultados, contextualiza e detalha as atividades executadas pelo IFC, direcionando a estrutura a fim de responder cada um dos objetivos específicos, resultando na confirmação das hipóteses levantadas.

A Conclusão encerra esta análise, seguida pelo referencial bibliográfico. Para continuidade da apresentação da Dissertação, no próximo capítulo, apresentam-se as obras, autores e normativas consultadas sobre o tema proposto.

## **2 DESENVOLVIMENTO**

Este capítulo tem a finalidade de explicar o termo risco e seu gerenciamento no contexto social e político, focando na estrutura da GR na AP. Na sequência será discorrido sobre a Governança Pública Corporativa, a qual sustenta a tríade Integridade - Gestão de Riscos - Controle na AP.

A terceira parte deste referencial será dedicada a explanar sobre a Gov.R, seu contexto social e político, incluindo seus princípios e benefícios organizacionais. Na quarta parte será exposto a diferença entre Governança e Gestão, trazendo a composição de cada uma.

Por fim, neste capítulo, apresentar-se-á estudos sobre os desafios que as Instituições Federais de Ensino enfrentam quanto à estruturação e operacionalização da Governança e a Gestão, refletindo sobre o contexto institucional e organizacional.

### **2.1 RISCO**

Considerado como fundamental para a compreensão da Agência Humana - na qual considera que o ser humano seja capaz de pensar de forma estratégica, ligando as decisões aos resultados - o risco implica que a seleção de opções seja antecedida de reflexões sobre cada opção (RENN, 2008).

Assim, riscos estão relacionados intimamente com a opção e definição de acontecimentos futuros. Os estudos sobre a diferença cultural quanto à compreensão dos riscos e sua administração vem guiando a sociedade contemporânea e a economia moderna na tomada de decisão, seja para a alocação de riquezas, condução de guerras ou planejamento da plantação (BERNSTEIN, 1996; RENN, 2008; COSO, 2017).

Apesar da ideia de o risco ser conhecida desde os princípios da sociedade humana, o estudo risco teve seu início no Renascimento, junto a Reforma protestante (1300), quando as pessoas começaram a pensar livres das restrições impostas pelas crenças consagradas (BERNSTEIN, 1996).

Conforme Bernstein (1996, p. 17), “quando os gregos desejavam uma previsão do que o amanhã poderia reservar, recorriam aos oráculos, mesmo tendo a orientação de Aristóteles para que a tomada de decisões fosse baseada no “desejo e raciocínio dirigidos para certo fim”. À medida que o misticismo cedeu à ciência e mudou a relação da humanidade com Deus, as pessoas foram compreendendo que teriam de se responsabilizar pelas consequências das suas decisões (RIBEIRO, 2019a). Desde então, o estudo do risco vem influenciando a maioria das teorias contemporâneas, inspirando análises sobre a estrutura da governança e gestão de incertezas no mundo repleto de contingências (RENN, 2008).

A palavra risco, segundo Bernstein (1996, p.8) vem do antigo italiano *risicare - risicu - riscu*, significando “ousar”. Assim, conclui o autor que “o risco é uma opção, e não um destino”. E que, destas ações que se ousa tomar, conforme o grau de liberdade, surge a história do risco e sua relação com o ser humano. Com esta concepção de risco e sua abertura de opções e decisões, reconheceu-se os perigos e as oportunidades que o futuro poderia oferecer (BERNSTEIN, 1996).

Para Renn (2008, p.22) “os conceitos de risco têm um elemento em comum: a distinção entre a ação possível e escolhida”. Nesta constatação, o autor define risco como uma forma de combinar os resultados que têm um impacto sobre o que os humanos valorizam e a possibilidade de sua ocorrência. Em um contexto mais amplo, os riscos podem ser compreendidos como a transformação humana do ambiente (natural em cultural), objetivando o atendimento de suas necessidades (RENN, 2008).

No livro *Desafio aos Deuses - A Fascinante História do Risco*, Bernstein (1996) faz uma narrativa da extensa trajetória do risco, bem como dos cientistas e estudiosos que marcaram a história do risco com suas reflexões e descobertas. Tais narrativas foram sintetizadas no Quadro 3, desenvolvido pela autora.

Quadro 3: As descobertas sobre o risco.

NOME	ESTUDO	CONTRIBUIÇÃO
Aristóteles	Racionalidade	Decisões tomadas com base no raciocínio dirigido à um fim
Leonardo Pisano - Fibonacci (1202)	Numeração indo-arábico	<i>Liber abaci</i> - livro de cálculos que seriam impossíveis de serem feitos com algarismos romanos.
Girolamo Cardano (XVI)	Definiu a forma de expressar a probabilidade como uma fração - número de resultados favoráveis dividido pelo circuito	<i>Liber de ludo aleae</i> - Livro com conceitos teóricos de combinações - colocou a medição a serviço do risco, contribuindo com a administração do risco

John Graunt (1600)	Teoria da amostragem.	Conceitos teóricos necessários à tomada de decisões sob condição de incerteza
Jacob Bernoulli (1660)	Interferência da qualidade da informação na probabilidade	Desenvolveu estudos sobre probabilidades a partir de amostras de dados, podendo aplicar às decisões e escolhas no mundo moderno.
Daniel Bernoulli (1700)	Relação da intuição com a medição. Psicologia da escolha	A interferência do sentimento na medição dos riscos. Relação da motivação das pessoas na tomada de decisão
Jeremy Bentham (1748)	Teoria da Utilidade	Lei da oferta e da procura
Lambert Adolphe Jacques Quetelet (1820)	Relação entre a causa e o efeito O homem “médio”	Os efeitos são proporcionais às causas. Uma média não passa de um fato solitário enquanto se outro fato individual for acrescentado, todo um esquema normal virá potencialmente à existência
Francis Galton (1822)	Conceito de “média” como semelhante ao conceito de “distribuição normal”	Distinção entre o risco mensurável e o tipo de incerteza dependente de adivinhação
Frank Knight (1916)	Risco, incerteza e lucro	Livro de grande importância sobre a tomada de decisões sob condições de incerteza. Trouxe a distinção entre risco e incerteza
Kenneth Arrow (1918)	Relação entre perdas e ganhos	A maioria das pessoas superestima a quantidade de informação disponível. Aceitam a alta probabilidade de uma perda pequena na esperança de que a baixa probabilidade de ganhar muito dinheiro seja favorável
John Maynard Keynes (1921)	Probabilidade baseada em proposições, e não em eventos	Livro Tratado sobre a probabilidade - conceitua o termo “proposição” como um grau crença de quanto à probabilidade de eventos futuros. A percepção da probabilidade, do peso e do risco depende do julgamento humano
John Von Neumann (1926)	Teoria dos Jogos e do comportamento humano	<i>The theory of games and economic behaviour</i> - defendia a aplicação da matemática à tomada de decisão. Compreensão sobre a aceitação de alternativas meio-termo
Daniel Kahneman e Amos Tversky (1950)	Teoria da Perspectiva	As teorias da escolha são aproximadas e incompletas. A escolha é um processo construtivo e contingente, o qual as deficiências humanas (emoção e dificuldade cognitiva) interferem na tomada racional de decisões

Fonte: Compilado/adaptado de Bernstein (1996) pela autora.

Destarte, as primeiras ideias sobre o estudo do risco estavam relacionadas às teorias de probabilidade, amostragem e medições, como pode ser observado no quadro 3. Desde os estudos de Aristóteles (pautando as decisões na racionalidade) até os anos de 1600, não havia uma compreensão real do risco e sua relação com a natureza da tomada de decisões.

Entre 1654 e 1760 é que começam a surgir “as ferramentas atualmente usadas na administração do risco e na análise das decisões e opções”, como a teoria dos jogos e o desafio da teoria do caos, surgindo na sequência outros questionamentos, como: i) que riscos devemos

correr?; ii) que riscos devemos evitar?; iii) como introduzir a gestão ao lidar com o risco? (BERNSTEIN, 1996, p. 5).

Para responder a estas perguntas, os estudos de Daniel Bernoulli e seu conceito de utilidade, como unidade para medir preferências, trouxeram contribuições para a definição e quantificação na avaliação dos riscos para a tomada de decisões. Segundo Bernstein (1996, p. 187), Daniel Bernoulli trouxe a visão de que

Sob condições de incerteza, a racionalidade e a medição são essenciais para a tomada de decisões. As pessoas racionais processam as informações objetivamente: os erros que cometem na previsão do futuro são erros aleatórios, e não o resultado de uma tendência obstinada para o otimismo ou o pessimismo. Elas respondem às novas informações com base em um conjunto claramente definido de preferências. Elas sabem o que querem, e lançam mão das informações em apoio às suas preferências.

Contudo, o fato de Bernoulli ter escrito em latim, e as traduções terem acontecido em somente 1896 em alemão, e 1954 em inglês, fez com que seus estudos repercutissem mais entre os matemáticos do que entre os economistas e estudiosos da conduta humana, sendo esta visão introduzida por Jeremy Bentham apenas no final do século XVIII.

Nesta época, surge a Teoria da Perspectiva, a qual revela desvios no modelo clássico de racionalidade, trazendo a diferença entre como as pessoas devem tomar decisões em face do risco, e como essas decisões podem sofrer alterações, se afetadas pelas emoções ou pelas dificuldades cognitivas - deficiências humanas (BERNSTEIN, 1996).

Neste contexto, Bernstein (1996, p. 206 - 197) conclui que, quando se opta em correr riscos, é porque estima-se um resultado consequente de uma decisão, embora não se saiba ao certo esse resultado. E que o cerne da administração do risco está na certeza de que “somos sempre ignorantes em certo grau”, e que sua essência “está em maximizar as áreas onde temos certo controle sobre o resultado, enquanto minimizamos as áreas onde não temos absolutamente nenhum controle sobre o resultado”. Tal constatação contribui também para a evolução do pensamento da tomada de decisão humana e dos vieses cognitivos (KAHNEMAN, 2012).

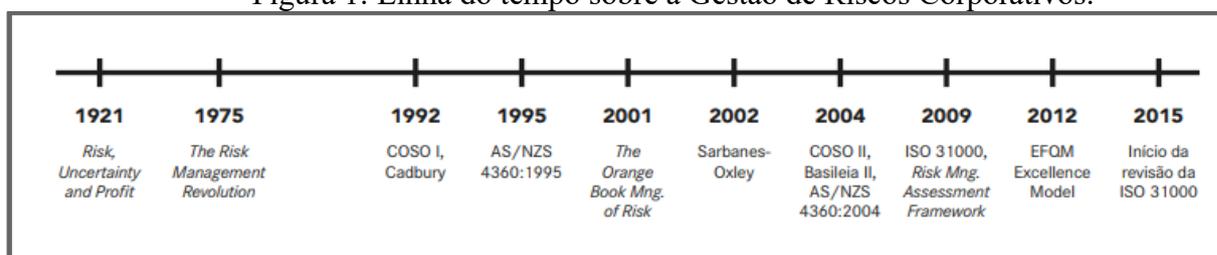
Atualmente, o risco vem apresentando a necessidade de serem estudados por uma abordagem transdisciplinar, envolvendo a academia, a sociedade e a política (RENN, 2008). E compreendendo os riscos como modelos mentais (OCDE, 2003a, *apud* RENN, 2008, p. 23), a ligação entre eles e a realidade é forjada pela experiência de dano real, pelo que as pessoas observam na realidade e o que vivenciam. Nesta perspectiva, o status de risco como um modelo mental traz implicações sobre a percepção do risco e como estes podem ser gerenciados.

### 2.1.1 Gestão de Riscos

Diferente dos jogos de azar, no qual o “resultado de qualquer jogada individual tem influência zero sobre o resultado da próxima jogada”, a vida real consiste em uma série de eventos interligados e interdependentes, sendo a probabilidade estimada a *posteriori*. Contudo, o passado analisado é apenas um fragmento da realidade, sendo este determinante na composição da generalização (BERNSTEIN, 1996, p.120).

Há registros que as práticas relacionadas com a mitigação de riscos já existiam na antiga Babilônia, como as indenizações em caso de perdas por roubos e inundações (HUBBARD, 2009, *apud* BRASIL, 2018b, p.12). No entanto, foi após o ano de 1975 que se amplia o tema do risco sob o enfoque corporativo, atribuindo à alta administração as responsabilidades sobre as políticas de risco (FRASER; SIMKINS, 2010, *apud* BRASIL, 2018b, p.12), conforme pode ser na figura abaixo:

Figura 1: Linha do tempo sobre a Gestão de Riscos Corporativos.



Fonte: (BRASIL, 2018b, p.13).

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

Com base na percepção da inexistência de risco zero, o The Institute of Internal Auditors (IIA, 2009, p. 2), na *Declaração de Posicionamento do IIA: o Papel da Auditoria Interna no Gerenciamento de Riscos Corporativo*, define gerenciamento de risco como: “um processo estruturado, consistente e contínuo, que percorre toda a organização para identificar, avaliar, decidir quais as respostas e reportar as oportunidades e ameaças que afetam o cumprimento de seus objetivos”. Logo, verifica-se que essa definição propõe que a GR tem a

ação de decidir, entre diversas respostas, quais atitudes são possíveis tomar, não havendo risco nulo, mas coexistindo opções com graus de riscos distintos.

Corroborando com esta visão, o TCU (BRASIL, 2018b, p. 10) considera que o risco “é o efeito da incerteza sobre objetivos estabelecidos”, sendo uma possibilidade da ocorrência de um evento que afeta a realização ou alcance dos objetivos. Também ressalta que, se não gerenciados, os riscos, oportunidades e ameaças podem comprometer o alcance de objetivos almejados.

### 2.1.1.1 Contexto Social e Político da Gestão de Riscos

Frente à necessidade de adaptação às mudanças e de superação dos desafios que afetam a confiabilidade, a relevância e a confiança, as organizações vêm desenvolvendo estratégias para gerir a crescente volatilidade, complexidade e ambiguidade do mundo atual (COSO, 2017).

Por mais que pareça recente e confuso (BRASIL; SOUZA, 2017), o tema GR no âmbito da AP já vem sendo instituído por meio de normas e legislações por mais de vinte anos. Com a finalidade de evidenciar a relevância que os temas GR vêm adquirindo no setor público foi realizada uma pesquisa, por meio do buscador Google, sendo possível encontrar 17 instrumentos normativos, em contextos distintos da AP, como pode ser observado no Quadro 4:

Quadro 4: Instrumentos normativos relacionados à gestão de riscos.

Instrumento	Descrição
Decreto Lei 200/67 - Dispõe sobre a organização da Administração Federal, estabelece diretrizes para a Reforma Administrativa e dá outras providências.	Art. 14. O trabalho administrativo será racionalizado mediante simplificação de processos e supressão de controles que se evidenciarem como puramente formais ou cujo custo seja evidentemente superior <b>ao risco</b>
Lei Complementar 101/2000 - Estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal	Art. 1 § 1º A responsabilidade na gestão fiscal pressupõe a ação planejada e transparente, em que se <b>previnem riscos</b> e corrigem desvios capazes de afetar o equilíbrio das contas públicas, mediante o cumprimento de metas de resultados entre receitas e despesas e a obediência a limites e condições no que tange a renúncia de receita, geração de despesas com pessoal, da seguridade social e outras, dívidas consolidada e mobiliária, operações de crédito, inclusive por antecipação de receita, concessão de garantia e inscrição em Restos a Pagar
Lei 12.527/11 - Regula o acesso a informações previsto no inciso XXXIII do art. 5º, no inciso II do §	O art.23 infere que as classificações das informações devem ser <b>gerenciadas de acordo com o risco</b> : I - pôr em risco a defesa e a soberania; II - prejudicar ou pôr em risco a condução de negociações ou as relações internacionais do País; III - pôr em risco a vida, a segurança ou a saúde da população; IV - oferecer elevado risco à

3º do art. 37 e no § 2º do art. 216 da Constituição Federal	estabilidade financeira, econômica ou monetária do País; V - prejudicar ou causar risco a planos ou operações estratégicos das Forças Armadas; VI - prejudicar ou causar risco a projetos de pesquisa e desenvolvimento científico ou tecnológico; VII - pôr em risco a segurança de instituições ou de altas autoridades
Lei 12.462/11 - Regime Diferenciado de Contratações Públicas - RDC - Alterada pelo Decreto 8080/13	Art. 75 - § 1º Na elaboração do orçamento estimado na forma prevista no caput, poderá ser considerada <b>taxa de risco</b> compatível com o objeto da licitação e as contingências atribuídas ao contratado, devendo a referida taxa ser motivada de acordo com metodologia definida em ato do Ministério supervisor ou da entidade contratante. § 2º A <b>taxa de risco</b> a que se refere o § 1º não integrará a parcela de benefícios e despesas indiretas - BDI do orçamento estimado, devendo ser considerada apenas para efeito de análise de aceitabilidade das propostas ofertadas no processo licitatório
Norma Complementar 4/13 - GR de segurança da informação e comunicações - DSIC - Presidência da República	Objetivo - Estabelecer diretrizes para o processo de <b>Gestão de Riscos</b> de Segurança da Informação e Comunicações – GRSIC nos órgãos ou entidades da Administração Pública Federal, direta e indireta. Apresenta conceitos, definições, princípios, diretrizes, procedimentos e responsabilidades referente à implantação do processo de Gestão de Riscos
INC n. 1/2016 - controles internos, gestão de riscos e governança - MP/CGU	Definiu conceitos, princípios e trouxe o Capítulo III - Da <b>Gestão de Riscos</b> - Princípios, Objetivos, Estrutura, Política e Responsabilidades. Capítulo V - Comitê de Governança, Riscos e Controle.
Portaria n. 426/16. Política de Gestão de Integridade, Riscos e Controles Internos – MP	Seção II - <b>Da Gestão de Riscos</b> e sua estrutura; Seção III - Da Responsabilidade dos Comitês e Subcomitês.
Lei 13.303/16 - Dispõe sobre o estatuto jurídico da empresa pública, da sociedade de economia mista e de suas subsidiárias	Art. 6º O estatuto da empresa pública, da sociedade de economia mista e de suas subsidiárias deverá observar regras de governança corporativa, de transparência e de estruturas, <b>práticas de gestão de riscos</b> e de controle interno, composição da administração e, havendo acionistas, mecanismos para sua proteção, todos constantes desta Lei; Art. 9º A empresa pública e a sociedade de economia mista adotarão <b>regras de estruturas e práticas de gestão de riscos</b> e controle interno
IN n. 5/17 - MPMGO - procedimentos de contratação de serviços	Art. 20. O Planejamento da Contratação, para cada serviço a ser contratado, consistirá nas seguintes etapas: I - Estudos Preliminares; II - <b>Gerenciamento de Riscos</b> ; e III - Termo de Referência ou Projeto Básico; Art. 21, d) a indicação do servidor ou servidores para compor a equipe que irá elaborar os Estudos Preliminares e o <b>Gerenciamento de Risco</b> ; Seção III toda dedicada ao Gerenciamento de riscos, incluindo no Art.26 o Mapa de Riscos
Decreto nº 9.203/17 - Governança da AP	Art. 17. A alta administração das organizações da administração pública federal direta, autárquica e fundacional deverá estabelecer, manter, monitorar e aprimorar <b>sistema de gestão de riscos</b> e controles internos com vistas à identificação, à avaliação, ao tratamento, ao monitoramento e à análise crítica de riscos que possam impactar a implementação da estratégia e a consecução dos objetivos da organização no cumprimento da sua missão institucional,
Lei 13.709/18 - Dispõe sobre proteção de dados. Atualizada em 2019 pela Lei 13.853 – LGPD	Art. 38 - o relatório de impacto à proteção de dados pessoais deverá conter, no mínimo... a análise do controlador com relação a medidas, salvaguardas e <b>mecanismos de mitigação de risco</b> adotados. Art. 50 - os controladores e operadores poderão formular regras de boas práticas e de governança que estabeleçam ... os mecanismos internos de supervisão e de <b>mitigação de riscos</b> e

	outros aspectos relacionados ao tratamento de dados pessoais
Portaria nº 57/19 - CGU Estruturação, execução e monitoramento dos programas de integridade.	Art. 5º Na segunda fase, os órgãos e as entidades deverão aprovar seus Planos de Integridade, contendo: III - <b>levantamento de riscos</b> para a integridade e medidas para seu tratamento
Decreto nº 9.991/19 - PNDP da administração pública federal	Art. 3º IX - <b>gerir os riscos</b> referentes à implementação das ações de desenvolvimento; Art. 7º As unidades de gestão de pessoas responsáveis pela elaboração, pela implementação e pelo monitoramento do PDP realizarão a <b>gestão de riscos</b> das ações de desenvolvimento previstas, cujas etapas são: I - identificação dos eventos de riscos; II - avaliação dos riscos; III - definição das respostas aos riscos; e IV - implementação de medidas de controle
IN 1/19 - contratação de soluções de Tecnologia da Informação e Comunicação - TIC Poder Executivo Federal	Art. 8º § 1º As atividades de <b>gerenciamento de riscos</b> devem ser realizadas durante todas as fases do processo de contratação, observando o disposto no art. 38; Seção IV - Gerenciamento de Riscos: Art. 38 - O <b>gerenciamento de riscos</b> deve ser realizado em harmonia com a INC MP/CGU n. 1/16
Portaria n. 563/2020 - Aprova a Política de Gestão de Riscos, Controles Internos e Integridade do Ministério da Educação	Art. 1º Instituir a Política de <b>Gestão de Riscos</b> , Controles internos e Integridade do MEC - Capítulo III - Seção I - Da <b>Gestão de Riscos</b> e suas diretrizes
Lei n. 13.979/20 alterada pela lei 14.035/20 - aquisição/ contratação de bens, serviços e insumos destinados ao enfrentamento do coronavírus/2019	O art. 4º D dispensa a licitação, contudo exige o <b>gerenciamento de riscos</b> da contratação durante a gestão do contrato
Lei n. 14.133/21 - lei de licitações e contratos administrativos	Art. 11, parágrafo único - A alta administração do órgão ou entidade é responsável pela governança das contratações e deve implementar processos e estruturas, <b>inclusive de gestão de riscos</b> e controles internos, para avaliar, direcionar e monitorar os processos licitatórios e os respectivos contratos, com o intuito de alcançar os objetivos estabelecidos no <b>caput</b> deste artigo, promover um ambiente íntegro e confiável, assegurar o alinhamento das contratações ao planejamento estratégico e às leis orçamentárias e promover eficiência, efetividade e eficácia em suas contratações

Fonte: Elaborado pela Autora (2021).

Na busca pelo aprimoramento da administração dos recursos públicos, a forma de realizar a gestão pública vem sendo influenciada pelas boas práticas de governança e de GR. O Decreto Lei 200/67, o qual dispõe sobre a organização da Administração Federal e estabelece diretrizes para a Reforma Administrativa, no capítulo sobre os controles, enfatizou nos artigos 13 e 14 que o controle das atividades da Administração Federal deverá exercer-se em todos os níveis e em todos os órgãos, mas que esse trabalho administrativo será racionalizado mediante

simplificação de processos e supressão de controles que se evidenciarem como puramente formais ou cujo custo seja evidentemente superior ao risco. Assim, mesmo que de forma vinculada às atividades de controle, é possível inferir que a preocupação com a gestão de riscos já estava presente no século passado.

No ano 2000, a Lei Complementar n. 101 - Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF) - estabeleceu que a responsabilização na gestão fiscal deveria pressupor ações planejadas e transparentes pautadas na prevenção de riscos e correção de desvios (BRASIL, 2000). Nesse diapasão, a preocupação com o resultado e com a responsabilização pelas condutas dos servidores fez com que os gestores passassem a buscar instrumentos que dessem suporte ao processo de tomada de decisão (BERMEJO et al., 2019).

Em 2011, a Lei n. 12.527 - Lei de acesso à informação (LAI) - também trouxe critérios para o acesso à informação, sendo a classificação estabelecida por meio do gerenciamento dos riscos a que estas estão vinculadas (BRASIL, 2011). Neste mesmo ano, a Lei n. 12.462 instituiu, entre outras medidas, um novo modelo de contratação: o Regime Diferenciado de Contratações Públicas – RDC. Entre os regimes de contratação estabelecidos no RDC está a contratação integrada, na qual representa a delegação total de um pacote de serviços, como a elaboração e o desenvolvimento, tanto do projeto básico, como do executivo, seguido da execução de obras e serviços de engenharia em todas as suas etapas: montagem, testes, pré-operação e todas as demais operações necessárias e suficientes para a entrega final do objeto (BRASIL, 2011b).

Entretanto, neste tipo de contratação a regra é não serem permitidos aditivos aos contratos, sendo o risco transferido para o contratado. Por conta disto, considerando que a metodologia de cálculo de taxa de risco compatível com o objeto a ser contratado deverá ser motivada, e considerando também as demandas do TCU - o qual orienta no sentido de que os órgãos executores de empreendimentos desenvolvam a GR para obtenção de melhores resultados - alguns órgãos e departamentos, como o Departamento Nacional de Infraestrutura e de Transporte (BRASIL, 2013a) e o Ministério da Justiça/Departamento Penitenciário Nacional (DOU, 2016c), resolveram instituir Instruções Normativas e Manuais objetivando desenvolver o gerenciamento de riscos e incertezas nestas atividades.

Outra iniciativa sobre a GR, no que tange à segurança da informação, foi desenvolvida pela Presidência da República - Departamento de Segurança da Informação e Comunicação, em 2013 (BRASIL, 2013b).

Neste cenário surgiu a INC MP/CGU n. 1/2016 com a ideia de estabelecer um sistema para auxiliar os órgãos da AP a efetivarem o gerenciamento de riscos (DOU, 2016a). No mesmo

ano o MP instituiu a Política de Gestão de Integridade, Riscos e Controles Internos da Gestão do MP, por meio da Portaria 426/16, estabelecendo como diretriz a metodologia do *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* - COSO (DOU, 2016b).

Apesar da Portaria 426/16 dispor sobre a instituição da Política de Gestão de Integridade, Riscos e Controles Internos, cabe ressaltar que estes conceitos não são sinônimos, mas mantêm uma relação simbiótica. Enquanto a gestão de riscos permite identificar e mapear formas de administrar os riscos, o *compliance* identifica o conjunto de procedimentos necessários à busca de ações que possam mitigar a possibilidade de concretização dos riscos identificados (QUINTELLA; LESSA, 2021).

A prática da GR também foi identificada na Lei das Estatais - Lei n. 13.303/16, a qual dispõe sobre o estatuto jurídico das empresas públicas, das sociedades de economia mista e de suas subsidiárias, no âmbito da União, dos estados, do Distrito Federal e dos municípios (BRASIL, 2016). De acordo com Vieira e Barreto (2019), esta lei divide-se em dois blocos - governança corporativa e formas de contratação - sendo possível identificar a necessidade da GR em ambas.

Nesse movimento, em 2017 o MP desenvolveu a Instrução Normativa (IN) 05 dispondo sobre as regras e diretrizes do procedimento de contratação de serviços sob o regime de execução indireta no âmbito da APF direta, autárquica e fundacional. Essa IN é marcada fortemente pela exigência do gerenciamento de riscos em várias etapas, como para o planejamento da contratação, para a gestão do contrato e para a renovação da vigência do contrato. Para tanto, a IN traz no anexo IV um modelo para a elaboração dos mapas de riscos (BRASIL, 2017b).

No mesmo ano, o Decreto n. 9.203 - o qual instituiu a política de governança da APF - inspirado nos referenciais básicos de governança do TCU do ano de 2013 e de 2014 (BRASIL, 2020a), destaca a GR anexada aos mecanismos de controle. Todavia, aponta a necessidade de integração da GR ao processo de planejamento estratégico e à análise, avaliação associados ao tema da integridade (BRASIL, 2017c).

Assim, o Decreto n. 9.203/17, art. 2, IV, define GR como “processo de natureza permanente, estabelecido, direcionado e monitorado pela alta administração, que contempla as atividades de identificar, avaliar e gerenciar potenciais eventos que possam afetar a organização, destinado a fornecer segurança razoável quanto à realização de seus objetivos” (BRASIL, 2017c, n.p). Tal definição é a escolhida para esta pesquisa, pois trata da perspectiva mais recente sobre GR, além de estar vinculada aos preceitos da AP.

Este Decreto, no art. 20, também incumbe à CGU estabelecer os procedimentos

necessários à estruturação, à execução e ao monitoramento dos programas de integridade dos órgãos e das entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Desse modo, em janeiro de 2019, a CGU publicou a Portaria n. 57 estabelecendo estes procedimentos, considerando, além de outros, a necessidade de levantamento de riscos para a integridade e medidas para seu tratamento (DOU, 2019a).

Com a crescente introdução dos princípios da boa governança - a legitimidade, a equidade, a responsabilidade, a eficiência, a probidade, a transparência e a *accountability*, em 2018 a Lei n. 13.709 estabeleceu que, para o tratamento de dados pessoais também seriam adotadas as boas práticas de governança, trazendo assim a GR para esta atividade. Em julho de 2019 esta lei foi atualizada pela Lei n. 13.853 - Lei Geral de Proteção de Dados - LGPD (BRASIL, 2018b).

Também em agosto desse ano, o Decreto n. 5.707/2006, que instituiu a Política e as Diretrizes para o desenvolvimento de pessoal da APF, foi revogado pelo Decreto n. 9.991. Este Decreto instituiu a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP) da APF com mudanças significativas, introduzindo também a GR para o planejamento das atividades de desenvolvimento de competências e capacitações (BRASIL, 2019).

Pautados na mesma lógica, o Poder Executivo Federal publicou a Instrução Normativa n. 1/2019 dispondo sobre a obrigatoriedade da realização da GR nos processos de contratação de soluções de tecnologia da informação e comunicação, devendo esta ser realizada em harmonia com a Política de Gestão de Riscos do órgão prevista na INC MP/CGU n. 1/16 (DOU, 2019b).

Em 2020, o Ministério da Educação (MEC) publicou a Portaria n. 563 aprovando a Política de Gestão de Riscos, Controles Internos e Integridade. Esta política se constitui de intenções e diretrizes gerais relacionadas à GR, controles internos e integridade aplicáveis aos planos, às metas, às estratégias, às ações, aos objetivos, aos programas, aos projetos e às atividades relacionados às políticas públicas educacionais e aos processos de gestão interna no âmbito do MEC (DOU, 2020). Um ponto a ser destacado é o Capítulo IV - das Competências. O art. 17, § 2º versa que a eventual ausência de normativo, manual ou outro documento específico que discipline a GR não isenta o agente público de responsabilização por perdas, mau uso e danos decorrentes de inobservância ao disposto no caput (DOU, 2020). Infere-se então que, o gerenciamento de riscos responsabiliza os servidores, mas a sua ausência não o exime dela.

O MEC também estabeleceu pela Portaria 563/2020 que o Plano Nacional de Educação - PNE em vigor e aqueles que vierem a ser instituídos deverão ser objetos de especial atenção e tratamento prioritário no tocante ao levantamento dos riscos associados à implementação ou não

de suas metas, suas estratégias e suas demais disposições. E que as proposições de novas estratégias, objetivos, metas, iniciativas, normativos e demais instrumentos de governança e gestão, no âmbito deste Ministério, deverão estar acompanhadas de análise dos riscos associados à sua implementação bem como de respostas a estes riscos.

Com o enfrentamento da emergência de saúde pública de importância internacional decorrente do coronavírus, responsável pelo surto de 2019, foi publicada a Lei n. 13.979, em fevereiro de 2020, dispondo sobre as medidas que poderiam ser adotadas. Com o propósito de tornar célere o procedimento de contratação direto previsto na norma, foi renunciada a exigência da GR da fase interna e da fase externa da licitação. Contudo, em agosto, a Lei n. 14.035 trouxe a exigência do gerenciamento de risco da contratação durante a gestão do contrato, reconhecendo assim a sua relevância (BRASIL, 2020b).

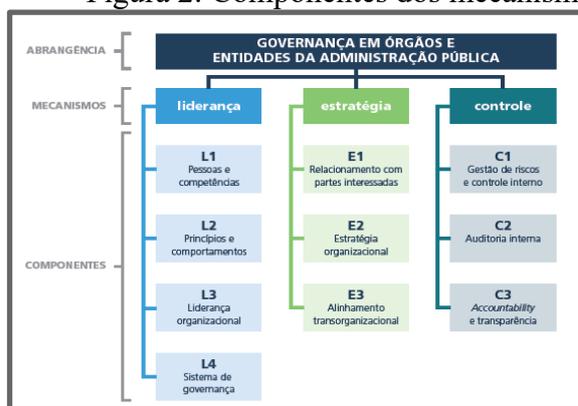
Em abril deste ano (2021), foi publicada a Lei n. 14.133 revogando daqui dois anos: i) a Lei n. 8.666/93 (licitações e contratos); ii) a Lei n. 10.520/02 (pregão); e iii) os arts. 1º a 47 - A, da Lei n. 12.462/11 (RDC). A nova lei de licitações e contratos administrativos determinou que as contratações públicas deverão submeter-se a práticas contínuas e permanentes de GR e de controle preventivo, estando subordinadas ao controle social.

Além disso, vinculou este processo às seguintes linhas de defesa: i) primeira linha de defesa, integrada por servidores e empregados públicos, agentes de licitação e autoridades que atuam na estrutura de governança do órgão ou entidade; ii) - segunda linha de defesa, integrada pelas unidades de assessoramento jurídico e de controle interno do próprio órgão ou entidade; e iii) terceira linha de defesa, integrada pelo órgão central de controle interno da Administração e pelo tribunal de contas (BRASIL, 2021b).

Conforme explanado acima, nota-se uma forte introdução da GR como um processo vinculado aos mecanismos da governança e controle interno, no âmbito da APF do Poder Executivo. Assim, a implementação de um sistema de GR visa aprimorar a direção e assegurar maior responsividade, transparência e integridade das instituições públicas (VIEIRA; BARRETO, 2019).

Em 2014, ao publicar a 2ª edição do Referencial Básico de Governança, o TCU enquadrou a GR, no contexto da governança, como um dos mecanismos de controle (BRASIL, 2014). No entanto, atualmente, o TCU incluiu a GR como uma prática relacionada ao mecanismo estratégia - juntamente com a promoção da gestão estratégica, o monitoramento do alcance dos resultados organizacionais, e do desempenho das funções de gestão (BRASIL, 2020a).

Figura 2: Componentes dos mecanismos de governança nos anos de 2014 e 2020.



Fonte: TCU (BRASIL, 2014, p.39).



Fonte: TCU (BRASIL, 2020a, p.52).

Essa nova compreensão corrobora com a visão de autores como Christo e Borges (2017), Santos (2015), e deste estudo, ao considerar que, o conjunto de convicções e atitudes de uma organização representam a sua filosofia de GR, caracterizando a forma pela qual ela considera seus riscos de desenvolvimento e da implementação de estratégias às suas atividades do dia-a-dia, sendo que a implementação dessas estratégias e dos objetivos sofre forte influência das preferências, julgamentos de valor e estilos gerenciais.

Em 2017, percebendo algumas interpretações equivocadas sobre o COSO-ERM, o Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission elaborou um novo sumário executivo de Gerenciamento de Riscos Corporativos Integrado com Estratégia e Performance, na busca de esclarecer pontos como:

Quadro 5: Gerenciamento de riscos na percepção do COSO 2017.

Gestão de Riscos não é...	Gestão de Riscos compreende...
Função ou Departamento	Cultura, competência e prática integrada à estratégia
Apenas uma lista de riscos	Ir além de um inventário de riscos, com práticas ativas de GR
Apenas controle interno	Estratégia, Governança, Comunicação e mensuração da performance em todos os níveis da organização
Checklist	Conjunto de princípios que pode ser integrado ao sistema de monitoramento, aprendizado e melhoria da performance
Apenas para empresas privadas	Organizações que necessitem tomar decisões as quais envolvam riscos - de todos os tamanho e tipos

Fonte: COSO (2017).

A utilização do modelo COSO ERM pode ser considerada um avanço para as organizações. Entretanto, o Comitê responsável por sua elaboração vislumbrou que, na prática, seu uso poderia ser mais extenso, explorando a relação entre estratégia, risco e performance. Motivo este pelo qual o Comitê elaborou um novo *Framework* ligando o gerenciamento de riscos à performance da organização. A ideia central está pautada em uma estrutura que forneça aos Conselhos ou Executivos uma maneira de integrar as práticas de gerenciamento de riscos corporativos e acelerar o desempenho e o crescimento da organização por meio de uma aplicação contínua (COSO, 2017).

Destarte, sendo o COSO o modelo referenciado na Portaria 426/16 e inferido na INC 1/16, será contextualizada na sequência a metodologia COSO na GR na APF.

#### 2.1.1.2 *Gestão de Riscos: um aprofundamento no método COSO*

No âmbito corporativo, as práticas de GR se consolidaram no início do século XXI (BRASIL, 2018b). Nesse período, as publicações que se tornaram referências internacionais no tema são:

- ***The Orange Book*** - Management of Risk – *Principles and Concepts*: referência do programa de GR do governo do Reino Unido, iniciado em 2001. Sua vantagem é poder introduzir a GR de forma simples e abrangente (BRASIL, 2018b).
- **A lei *Sarbanes-Oxley*** – Lei aprovada nos Estados Unidos após colapso de uma empresa devido ocultação, manipulação de dados contábeis e falhas em auditorias, buscando mitigar riscos e evitar a ocorrência de fraudes (BRASIL, 2018b).
- **COSO-ERM** – modelo de referência que estendeu o COSO I, tendo como foco a GR corporativos. COSO é a sigla de *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*. Desenvolveu a obra ERM – “*Enterprise Risk Management*” em 2004, traduzido para o português em 2007 – “Gerenciamento de Riscos Corporativos” com a finalidade de proporcionar um enfoque mais extensivo à estrutura de gerenciamento de riscos corporativos (STEINBERG; EVERSON; MARTENS; NOTTINGHAM, 2007).
- **Acordo de Basileia - II**, aplicável às instituições bancárias em nível mundial, contendo requisitos específicos relacionados à GR operacionais (TCU, 2018).
- ***International Organization for Standardization - ISO 31000 Risk Management***.

Norma técnica publicada em 2009 que provê princípios e boas práticas de processo de GR corporativos, aplicável a organizações de qualquer setor, atividade e tamanho (Associação Brasileira de Normas Técnicas [ABNT] Nbr Iso 3100, 2009).

Além de a GR ser considerada de grande importância para gestão das organizações do setor público, as responsabilidades do governo em relação ao bem público exigem a adoção de práticas e de estratégias eficazes de gestão (SILVA, 2013).

Nessa toada, após algumas fiscalizações centralizadas, o TCU (BRASIL, 2018b) constatou que não havia uma metodologia padronizada, dificultando a uniformização e a integração das etapas, e, diante desse obstáculo, esse Tribunal vem recomendando a utilização de modelos como o COSO ERM – no aprimoramento dos controles internos (ACÓRDÃOS 7.128/2013 – 1.062/2014 – 4.599/2016)

Seguindo esta orientação, o Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão, estabeleceu a estrutura e o framework do COSO ERM para a sistematização da GR (DOU, 2016b). Contudo, o estabelecimento de uma metodologia-padrão só apresentaria resultados positivos se as instituições fossem estruturadas com as mesmas características. E na realidade, cada órgão, dentro da sua autonomia, desenvolve sua administração de acordo com as demandas locais e características próprias (BERMEJO, 2019).

Na metodologia COSO o êxito da implementação dentro dos parâmetros do apetite de risco está no alinhamento entre organização, pessoal, processos e infraestrutura, sendo o gerenciamento de riscos corporativos uma atividade a ser efetuada pelo conselho de administração, pela diretoria executiva e pelos demais colaboradores, mediante o que dizem e fazem. São as pessoas que implementam os mecanismos de gerenciamento de riscos de acordo com a missão, a estratégia e os objetivos definidos. Para Steinberg *et al* (2007, p. 22), “o coração de toda organização fundamenta-se em seu corpo de empregados, isto é, nos atributos individuais, inclusive a integridade, os valores éticos e a competência – e, também, no ambiente em que atuam”.

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

Entretanto, sua utilização no âmbito do setor público ainda é incipiente, não havendo

literatura especializada ou muitos estudos e trabalhos técnicos sobre o assunto (BRASIL; SOUZA, 2017).

Figura 3: Modelo de Gestão de Riscos previsto no COSO ERM.



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

Nessa metodologia, cada linha dos oito componentes está relacionada e aplica-se a todas as quatro categorias de objetivos (STEINBERG *et al.*, 2007): i) estratégicos – metas gerais, alinhadas ao suporte ao cumprimento da missão; ii) operações – utilização eficaz e eficiente dos recursos; iii) comunicação – confiabilidade de relatórios; e iv) conformidade – cumprimento de leis e regulamentos aplicáveis.

Quanto aos componentes da GR, mesmo estando inter-relacionados com o processo de administração e gestão, podem não funcionar de forma idêntica em todas as organizações. Assim, a organização e suas unidades, vistas na terceira dimensão do cubo, ressaltam a relevância do gerenciamento de riscos corporativos em toda a estrutura, pois, como o gerenciamento de riscos corporativos é um processo, sua eficácia reside nessa visão holística.

Para o desenvolvimento da GR, é necessário que várias atividades ocorram por toda a organização, em todos os níveis e funções, incorporando boas práticas de Governança por meio de ações preventivas, como: aprovações, autorizações, verificações, reconciliações, revisões do desempenho e segregação de funções (STEINBERG *et al.*, 2007). Mas para que isto aconteça, a GR não pode ser compreendida como um departamento ou função, mas sim uma fusão da cultura, das competências e de práticas integradas na criação e preservação de valor. Em suma, a GR é “um processo multidirecional e interativo, segundo o qual, quase todos os componentes influenciam os outros” (COSO, 2017, p. 8). Nessa toada, a INC CGU/MP n. 01/2016 compôs a GR em oito etapas, seguindo a metodologia COSO, e que serão explicadas na sequência.

Figura 4: Estrutura do modelo de Gestão de Riscos



Fonte: Adaptada da INC CGU/MP n. 1/16 (DOU, 2016a)

### 1) Ambiente Interno

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

Assim, o ambiente interno é influenciado pela história e cultura da instituição, sendo significativa a posição que o conselho de administração adotará frente à filosofia de GR, em razão do reflexo de seus valores e estilos de operação. Essa forma de conduzir determinará a eficácia ou uma aplicação inaceitável do gerenciamento de riscos (STEINBERG *et al.*, 2007).

### 2) Fixação de Objetivos

A fixação dos objetivos é considerada essencial para a GR, pois é preciso que os objetivos existam para que se possa identificar e avaliar os riscos relacionados à sua concretização. Dessa forma, os objetivos podem ser estratégicos ou correlatos - operacionais, de comunicação e de conformidade (STEINBERG *et al.*, 2007).

Os objetivos devem estar alinhados com a missão da organização e precisam ser compatíveis com seu apetite a risco, além de serem fixados antes da identificação dos eventos em potencial que poderão afetar seu alcance. Isso requer também que todos os níveis

(departamentos, divisões, processos e atividades) tenham alinhamento com os objetivos da organização, possibilitando o entendimento do que deverá ser realizado e de quais meios serão utilizados para avaliação (DOU, 2016a).

### 3) Identificação de Eventos

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

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

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

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

### 4) Avaliação de Riscos

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

Após a identificação dos riscos, devem ser realizadas análises qualitativas e

quantitativas, visando a uma definição dos atributos de impactos e vulnerabilidades utilizadas na priorização dos riscos a serem tratados, comparando e classificando-os quanto aos seus respectivos níveis de probabilidade e de impacto para identificar os que necessitam de maior atenção e priorizar aqueles considerados mais graves (BRASIL; SOUZA, 2017).

Dessa maneira, o exame da probabilidade e do impacto dos riscos é uma responsabilidade gerencial que precisa de considerações quanto ao risco inerente, bem quanto à resposta aos riscos (STEINBERG *et al.*, 2007)

#### 5) Resposta ao Risco

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

As respostas aos riscos podem ser: evitar, aceitar, reduzir ou compartilhar, cabendo à Administração selecionar o conjunto de ações destinadas a alinhar os riscos à tolerância e ao apetite a risco da organização. Para tanto, deve-se considerar a avaliação de custos e benefícios relativos às opções de respostas, devido às limitações de recursos (STEINBERG *et al.*, 2007).

#### 6) Atividades de Controle

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

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

Como exemplo de procedimento de atividades de controle estão: i) revisões da alta direção; ii) revisões de relatório pelos gerentes funcionais; iii) processamento de informações com verificação de autorizações e integridade; iv) controles físicos de estoques e equipamentos;

v) indicadores de desempenho; e vi) segregação de funções (STEINBERG *et al.*, 2007).

Fortalecendo essa visão, Silva (2014) aponta a segregação de função como um dos princípios basilares de controle interno, pois, quando se segregam as funções, ocorre a mitigação dos conflitos de interesses, dos erros, das fraudes e do comportamento corrupto. Assim, por intermédio da segregação de funções, restringem-se significativamente as disfunções ético-comportamentais, fortalecendo a racionalização administrativa, a produtividade do trabalho e do controle sobre os atos de gestão pública, assegurando a responsabilização de todos os envolvidos no processo (AMORIM, 2000).

#### 7) Informações e Comunicação

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

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

O componente informação e comunicação permite que os integrantes possam conhecer, coletar e transmitir as informações relativas ao desempenho de suas responsabilidades (VIEIRA; BARRETO, 2019).

#### 8) Monitoramento

O monitoramento serve para que as modificações necessárias sejam realizadas e para que a organização possa reagir ativamente segundo as circunstâncias. Pode ser feito por meio de atividades gerenciais contínuas, avaliações independentes ou por ambos. Geralmente, os mecanismos de administração de riscos corporativos têm estrutura para fazer o próprio monitoramento de forma contínua, pois, quanto maior o alcance e a eficácia deste, menor a necessidade de avaliações independentes (STEINBERG *et al.*, 2007).

Para esse propósito, o TCU (2018, p. 68) orienta que as organizações devem “medir o desempenho da GR utilizando indicadores, os quais devem ser analisados criticamente de forma periódica para garantir sua adequação”. Também aponta a necessidade de medir o progresso obtido analisando a eficácia da estrutura da GR.

Além das oito etapas apontadas pela INC 1/2016, o modelo COSO ERM ainda apresenta em sua estrutura mais duas etapas: i) Funções e responsabilidades - identificando o presidente da organização como o responsável principal do gerenciamento de riscos corporativos; ii) Limitações da GR - inerentes a todos os processos administrativos, como a falha no julgamento humano, erros e equívocos simples, conluio de indivíduos visando neutralizar os controles, e a necessidade de considerar os custos associados à resposta aos riscos.

Com a atualização do COSO-ERM feita em 2017, intitulada como Gerenciamento dos Riscos Corporativos - Integrado com Estratégia e Performance, originou-se o *framework* agrupado em cinco componentes inter-relacionados, com a finalidade de realçar a importância do gerenciamento de riscos corporativos no planejamento estratégico da organização.

Figura 5: *Framework* COSO 2017.



Fonte: Adaptado de COSO -2017 (PROTIVITI, 2021).

Mesmo com esta nova versão, nota-se que a ferramenta COSO ainda apresenta a governança, estratégia e implementação inter-relacionados dentro de uma estrutura de gestão. Com isso, as organizações que ainda não tenham estruturado em seu ambiente interno a governança, a cultura e as fases de implantação e implementação de GR podem enfrentar dificuldade em concretizar a GR com um resultado satisfatório.

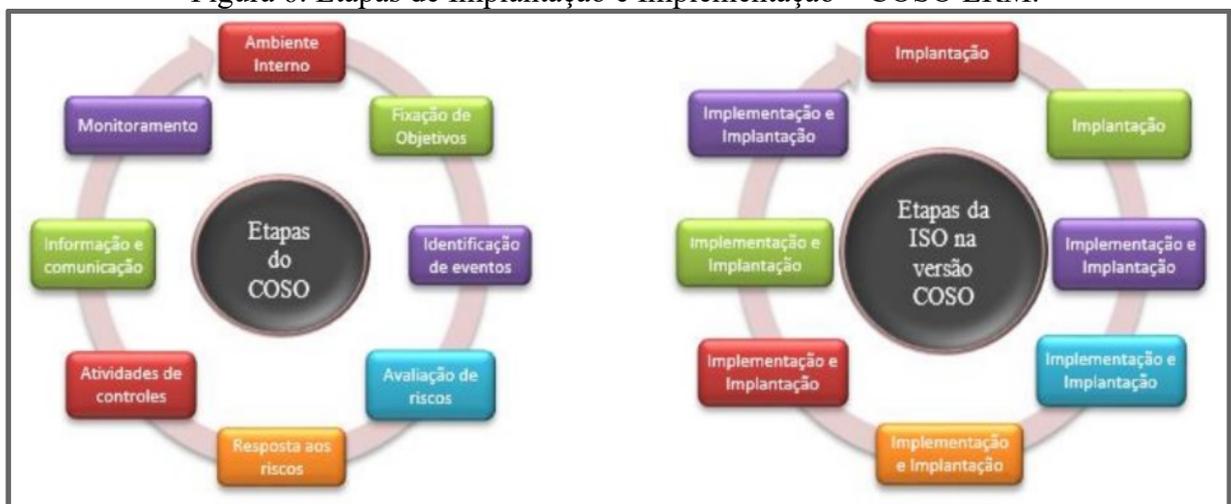
Oportuno destacar que implantação e implementação não são sinônimos, e que esta diferença pode auxiliar na compreensão dos gestores quanto à necessidade de separação da governança e da GR. Nesse entendimento, o próximo tópico será dedicado a explicar sobre esta diferença.

### 2.1.1.3 Implantação e Implementação da gestão de risco

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

Para uma melhor compreensão do desenvolvimento das atividades da GR, considerando o modelo COSO ERM, o estudo de Furlan e Pacheco (2020) apresenta que as etapas devem ser desmembradas em fases de implantação e implementação, utilizando a perspectiva da metodologia da ISO 31000:2018, a qual apresenta a fase de implementação destacada,

Figura 6: Etapas de Implantação e Implementação – COSO ERM.



Fonte: Furlan e Pacheco (2021, p.12).

O sucesso da GR depende da estrutura dessa gestão. Assim, as etapas de Ambiente Interno e Fixação de Objetivos, por influenciarem significativamente essa estrutura, devem ser avaliadas, compreendidas e amplamente compartilhadas antes de se iniciar a implementação (ENAP, 2018).

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

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

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

Assim, a organização poderá influenciar a habilidade de implementar estratégias e de realizar sua missão incorporando em sua estrutura o gerenciamento de riscos corporativos. Nesse processo, tem-se a identificação dos riscos, etapa que requer a participação dos colaboradores com conhecimento e visão holística da funcionalidade do setor em que atuam, sendo de suma importância que tenham recebido treinamento para a aplicação da metodologia de gerenciamento de riscos e controles internos adotados pela organização (ENAP, 2018).

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

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

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

(STEINBERG *et al.*, 2007).

As principais ações a serem adotadas pelos gestores públicos no sentido de preparar o ambiente interno para a GR da organização são fundamentadas na filosofia da alta administração, que engloba: i) Aprovação da Política de GR; ii) Supervisão do sistema de GR; iii) Promoção do engajamento da média direção; iv) Implantação de estrutura de Gov.R; v) Alocação de recursos para implantação da GR; e vi) Discurso de apoio. Deste modo, esta filosofia junto ao gerenciamento de riscos deve ser “a base para a criação de uma cultura organizacional em que colaboradores e terceiros trabalhem efetivamente pelo fortalecimento da gestão de risco” (BRASIL; SOUZA, 2017, p. 44).

Para adaptar-se frente às contingências de forma a evitar a inadequação ou diminuição do desempenho, conforme o grau de escolha estratégica feita pelos dirigentes e administradores, as instituições devem buscar novas estruturas (DONALDSON, 1999). Ao citar Fagundes (2008), Moreno et al. (2016) demonstra que as estruturas organizacionais em Instituições de Ensino Superior (IES) podem ser alternadas entre mecânica e orgânica, conforme a necessidade que se apresenta, hora numa estrutura mais burocrática e detalhista, hora numa estrutura mais flexível, sem divisão de trabalho. A GR também compartilha desta estrutura contingencial, conforme quadro abaixo:

Quadro 6: Estrutura Contingencial da Gestão de risco.

Desenvolvimento da Gestão de Risco	Estrutura Predominante para Implantação	Estrutura Predominante para Implementação
Divisão do Trabalho	Mecânica	Orgânica
Especialização do Trabalho		
Centralização e processo decisório		
Padronização das Atividades		
Ambiente Organizacional	Orgânica	

Fonte: Vitarelli et al. (2021).

Pensar na organização como um conjunto de relações mecânicas é esperar que sua rotina se desenvolva de maneira eficiente, confiável e previsível, geralmente identificada como organizações burocráticas num estado de relações ordenadas entre partes claramente definidas (MORGAN, 2006). Morgan (2006) complementa que as organizações que têm sucesso com o

modelo mecanicista são dotadas de algumas condições como: i) tarefa clara a ser desempenhada; ii) ambiente estável e previsível; e iii) produzir sempre o mesmo produto. Estas organizações são planejadas para atingir metas, e não para fazer inovações, bloqueando assim a flexibilidade e a ação criativa, e quando ocorrem mudanças, problemas e desafios, o estilo de organização aberta e flexível, como um sistema orgânico, torna-se valioso.

Identifica-se na parte da Implantação a estrutura mecânica devida à elevada divisão do trabalho e fragmentação das tarefas por meio da Criação de Comitês e elaboração de Políticas, manuais e formulários. Também há um alto grau de centralização das decisões que vão nortear o desenvolvimento das atividades seguintes (STEINBERG et. al., 2007). Na fase de implementação há mais flexibilidade, pois, um dos objetivos da GR é mapear as atividades na visão de quem as executa, tendo uma maior interação com o grupo (FURLAN; PACHECO, 2020). Para tanto, todos os envolvidos “devem possuir as habilidades e competências necessárias para gerenciar esses riscos” (ÁVILA, 2016, p. 8).

Nesta linha, a Escola Nacional de Administração Pública (ENAP, 2006, p.45), na visão de Hill, corrobora que:

A implementação de um sistema de gestão de riscos exige um conjunto de responsabilidades e mecanismos de accountability para que um programa possa ser determinado e designado. A estrutura organizacional e o sistema de incentivos devem estar alinhados com as metas e os objetivos do programa de gestão de riscos. Os responsáveis pela implementação do programa devem ter as capacidades necessárias para essa tarefa, e cursos de capacitação e educação formal podem ser necessários para promover o desenvolvimento de competências específicas.

Deste modo, independente da atividade desenvolvida, a prestação do serviço público deve ser norteadada pela qualidade, eficiência e efetividade. E para atingir este pressuposto, Guimarães (2000, p.130) orienta a necessidade de as organizações passarem por um processo de racionalização organizacional, adotando novos processos de gestão, organização e divisão de trabalho, superando o modelo hierárquico por um “modelo fundamentado na flexibilidade, da qual a abordagem da competência é um dos componentes”.

E sendo a GR corporativos mais do que um inventário de riscos ou controle interno, seus princípios devem ser aplicados a todos os níveis da organização e em todas as funções, por intermédio das competências de gerenciamento direcionadas ao processo de escolha e refinamento da estratégia (COSO, 2017).

Para tanto, a Gov.R junto à filosofia da alta administração torna-se uma estratégia indispensável no contexto das Instituições que almejam integrar a GR à sua cultura. Contudo,

antes de abordar a Gov.R, será contextualizado o tema Governança Pública Organizacional e sua relação com a GR.

## 2.2 GOVERNANÇA PÚBLICA ORGANIZACIONAL

Considerando a temporalidade do termo Governança e sua variedade de significados, este ensaio adota o conceito sugerido por Kjar (2004, p. 10-11, *apud* KATSAMUNSKA, 2016, p.133), "governança é a capacidade do governo de fazer e implementar políticas, ou seja, dirigir a sociedade".

Com a intenção de tornar o Estado mais eficiente, a crise fiscal dos anos 80 abriu a discussão sobre a governança na esfera pública, instituindo, assim, os princípios básicos que norteiam as boas práticas de governança nas organizações públicas: transparência, integridade e prestação de contas (SILVA, 2013; JESUS; DALONGARO, 2018). De acordo com Jesus e Dalongaro (2018, p. 5), a "Boa governança é, portanto, a combinação de boas práticas de gestão pública". Vários outros trabalhos, como os de Kissler e Heidemann (2006), de Matias-Pereira (2010) e de Rua (1997), também comungam da ideia de que a boa governança no setor público permite, entre outros, garantir a entrega de benefícios econômicos, sociais e ambientais para os cidadãos e a existência de um sistema efetivo de GR.

Para o TCU, a governança pública organizacional compreende "os mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a atuação da gestão" (BRASIL, 2020a, p. 36), com a finalidade de conduzir as políticas públicas e à prestação de serviços à sociedade. No Brasil, o tema da Governança Organizacional ingressou na agenda governamental em 2016, por meio da Lei das Estatais (Lei n. 13.303/2016) e do Decreto da Governança (Decreto n. 9.203/2017), sendo estendido a todos os poderes e entes federativos pelo Projeto de Lei (PL n. 9.163/2017).

Estes atos normativos originaram-se das recomendações dispostas no acórdão n. 1.273/2015 do TCU, visando o fortalecimento da governança nas organizações públicas, pois o TCU tem, entre seus objetivos estratégicos, trabalhar para o aprimoramento da governança e da gestão no setor público (BRASIL, 2020a). De acordo com o TCU e com o Decreto n. 9.203/2017, os princípios a serem adotados pelas agências públicas brasileiras, e outros entes jurisdicionados ao TCU são sete, conforme o quadro 7:

Quadro 7: Princípios da Governança Pública.

Capacidade de Resposta	Capacidade de responder de forma eficiente e eficaz às necessidades das partes interessadas. Depende, portanto, diretamente do princípio da participação
Integridade	Com relação às ações e ao comportamento do agente público. Refere-se à adesão e alinhamento consistente aos valores, princípios e normas éticas comuns
Confiabilidade	Capacidade de minimizar as incertezas e se manter o mais fiel possível aos objetivos e diretrizes, passando segurança à sociedade
Equidade e Participação	Promover tratamento justo a todas as partes interessadas, considerando seus direitos, deveres, necessidades, interesses e expectativas, favorecendo a equidade e a responsabilidade do governo - cria consciência cívica
Melhoria Regulatória	Desenvolvimento e avaliação de políticas e de atos normativos transparentes e escritos de forma simples. Maior probabilidade de atingir seus objetivos
Prestação de Contas e Responsabilidade	Accountability - obrigação que têm as pessoas ou entidades às quais se tenham confiado recursos, de assumir as responsabilidades de ordem fiscal, gerencial e programática e de informar o cumprimento a quem lhes delegou
Transparência	Consiste em disponibilizar as informações que sejam de seu interesse, inclusive na forma de dados abertos, para as partes interessadas - operações, estruturas, processos decisórios, resultados e desempenho do setor público

Fonte: BRASIL (2020a, p. 44-48).

A relação mútua entre os princípios formará uma base para o direcionamento dos mecanismos de governança, que são: i) liderança: conjunto de práticas de natureza humana ou comportamental, como integridade, competência, responsabilidade e motivação; ii) estratégia: definição de diretrizes, objetivos, planos e ações voltados ao alcance dos resultados; iii) e controle: processos estruturados que visem garantir a uma execução ética, econômica e efetiva, preservando a legalidade e a economicidade dos recursos públicos (BRASIL, 2014).

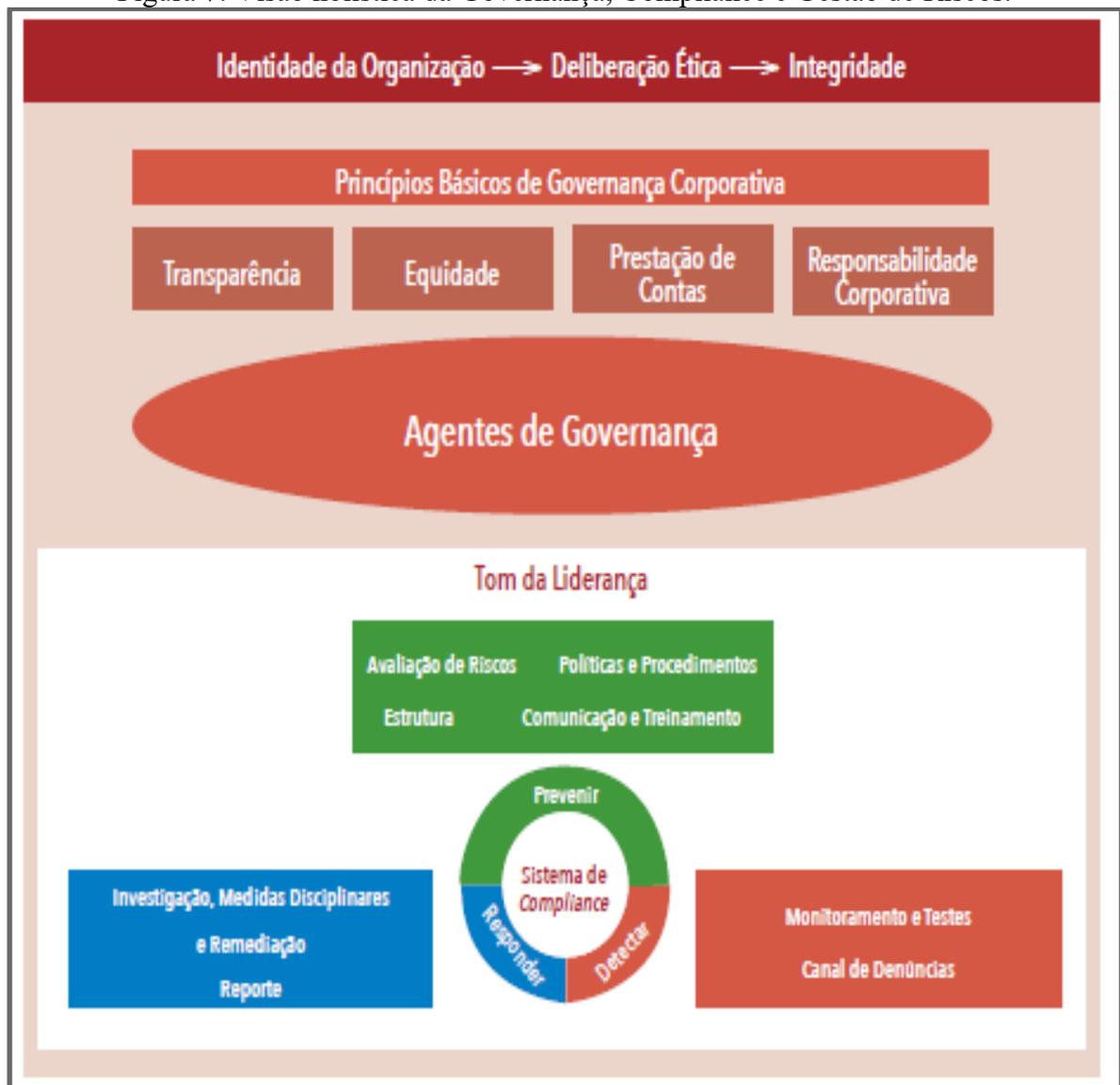
Para tornar a política planejada uma realidade é preciso superar barreiras associadas à difusão do poder, falta de clareza na definição dos objetivos e principalmente a interferência de todos estes fatores na motivação do funcionalismo (FONTES-FILHO; FILHO, 2003).

Visando à superação destas barreiras, a governança corporativa pode atuar como um “sistema pelo qual as empresas e demais organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas” a desenvolver boas práticas, por meio da introdução de princípios e recomendações objetivas (IBGC, 2015, p. 20). Na visão de Cheung (2013, *apud* JESUS; DALONGARO, 2018) a AP caminha para uma era pós-gestão pública, buscando atender de forma transparente todos os atores envolvidos, promovendo o empoderamento social. Corroborando com este entendimento, Jesus e Dalongaro (2018) consideram a governança como um bem de utilidade pública.

Diretamente relacionada à adoção desse novo modelo de governança compartilhada, estão os mecanismos de GR e integridade, por reconhecer a importância de adotar formas mais eficientes, transparentes, participativas, responsivas e íntegras (VIEIRA; BARRETO, 2019).

Neste cenário, para garantir a direção e o controle da organização, a governança, a GR e a integridade constituem uma tríade de iniciativas articuladas e aumentam a robustez organizacional quanto à transparência e ao combate à corrupção (VIEIRA; BARRETO, 2019). Para isto, a liderança deve avaliar qual o modelo de governança que melhor se adapta ao tamanho, complexidade e negócio da organização e comunicar adequadamente as partes interessadas (BRASIL, 2020a).

Figura 7: Visão holística da Governança, Compliance e Gestão de Riscos.

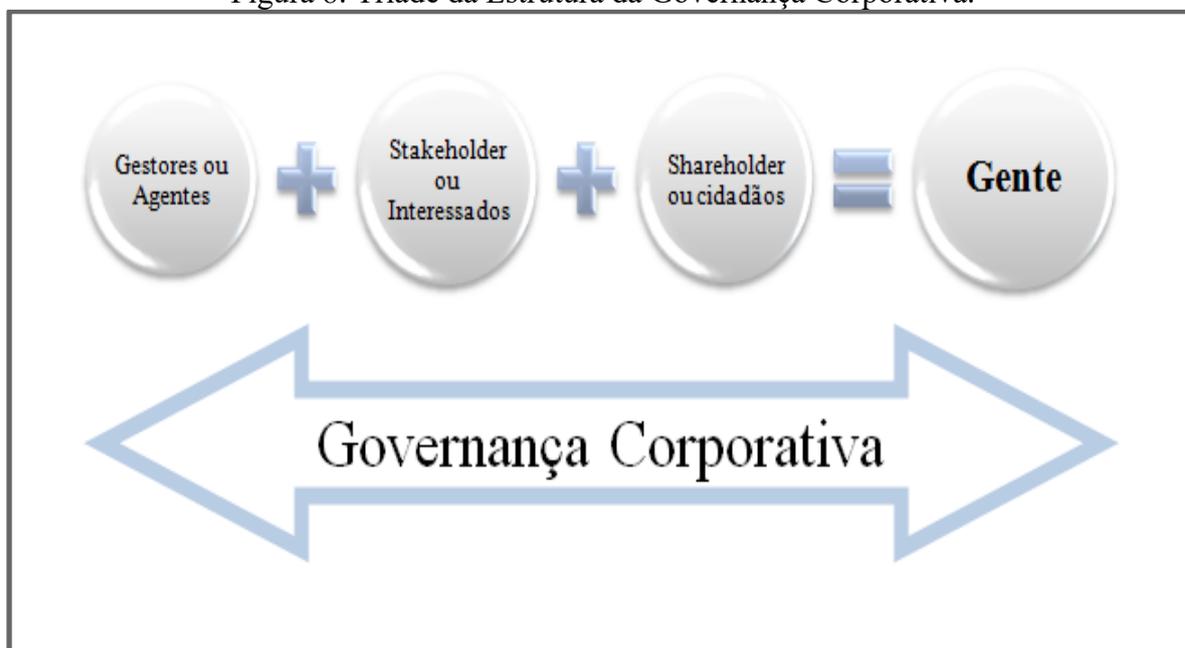


Fonte: IBGC (2017, p.32).

Nessa toada, muitas Instituições, mesmo promulgando resoluções que visam a atender a boa governança, possuem dificuldade em implementar ações que visam a tornar valor inerente a elas. Para Fontes-Filho e Filho (2003, p.2) “é no momento da implantação que boas políticas podem se mostrar inexecutáveis ou fracassarem, em virtude de práticas de gestão ineficazes”.

O entendimento de Bichuetti (2021) sobre a GC exemplifica parte desta dificuldade. Para o autor, a GC não pode ser vista como um projeto - desenvolvimento, aprovação e implementação - mas sim uma jornada, necessitando de tempo, absorção e consolidação, junto a uma liderança que faça esta transformação. Um ponto destacado pelo autor é o de que a Governança e as boas relações são feitas por pessoas, sendo estas responsáveis por toda a transformação.

Figura 8: Tríade da Estrutura da Governança Corporativa.



Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Corroborando com a visão de Bichuetti (2021), Vieira e Barreto (2019) abordam a estrutura da governança corporativa como uma integração entre as pessoas que representam gestão, os stakeholders e os shareholders, visando garantir o respeito aos interesses da organização, alinhando assim, desempenho e conformidade.

Porém, o cerne do conflito na governança corporativa reside em como as instituições podem incentivar os agentes a cumprir os objetivos acordados e com responsabilidade. Por essa razão, a governança precisa instituir estruturas que favoreçam as atividades de direção e controle das relações e dos sistemas (VIEIRA; BARRETO, 2019).

Os seres humanos são orientados para objetivos, dotados assim de capacidade para formar estratégias, ligando as decisões aos resultados. Isso propicia que os humanos considerem e pensem as oportunidades e riscos associados a cada opção, sendo uma alternativa às ações instintivas (IRGC, 2017). Nesse universo, por apresentar elementos que coadunam com o fortalecimento dessa estrutura, a Gov.R será contextualizada na sequência.

### 2.3 GOVERNANÇA DO RISCO

A governança pode ser compreendida como ações, processos, tradições e determinações pela qual a autoridade é exercida e as decisões são tomadas. Já a Gov.R aplica os princípios de governança para a identificação, avaliação, gestão, mensuração e comunicação de riscos (IRGC, 2017).

Ao trazer os estudos de Amendola (2001) e Elliott (2001), Van Asselt e Renn (2011) sustentam que um dos pontos significativos para o surgimento da Gov.R aconteceu na Europa, em um programa de três anos financiado pela Comissão Europeia (1997-1999). Composta por cerca de 80 pessoas de várias disciplinas (ciências técnicas, naturais e sociais), e setores da sociedade (indústria, formuladores de políticas, órgãos reguladores e funcionários públicos), vários mini estudos de caso foram desenvolvidos com a finalidade de compreender como vários países europeus lidam com os riscos locais, nacionais e transfronteiriços.

Sustentado pela compreensão Lyall e Tait (2004), Aven e Renn (2010) descrevem que, tradicionalmente, a governança de risco era estruturada por três componentes: i) Avaliação de risco; ii) Gerenciamento de riscos; e iii) Comunicação de risco. Contudo, estudos recentes têm mostrado que estas três categorias não são suficientes para analisar e melhorar os processos de governança de risco.

O motivo desta insuficiência está relacionado às características dos riscos sistêmicos que exigem, além da dimensão "factual" do risco, há também o contexto "sociocultural" que também precisa incluir os valores e percepções variáveis de sociedades pluralistas. Outro desafio é a necessidade de lidar com as variáveis complexidade, incerteza e ambiguidade (AVEN; RENN, 2010).

Na intenção de satisfazer esta carestia, novas abordagens surgiram incorporando os riscos sistêmicos e projetando a estrutura integrativa de governança. Esta abordagem combina "evidências científicas com considerações econômicas também como preocupações sociais e

valores sociais”, garantindo que as decisões sobre riscos sejam baseadas em uma visão mais ampla possível do risco, incluindo o engajamento eficaz de todas as partes interessadas relevantes (AVEN; RENN, 2010, p. 67).

Para apresentar a estrutura concebida recentemente sobre a Gov.R, as próximas seções abordarão o contexto social e político da Gov.R, incluindo os princípios e os benefícios de introduzi-la antecedendo a GR, seguida da estrutura proposta pelo *framework* 2017 do Conselho Internacional de Governança de Risco (IRGC).

### **2.3.1 Contexto Social e Político da Governança de Riscos**

Questionamentos sobre a construção social sobre riscos, bem como as diferenças culturais referente aos conceitos influenciaram o pensamento filosófico contemporâneo e as ciências sociais. Todavia, como uma exceção, estas respostas não inspiram apenas o meio acadêmico. Afetam também as vidas e os meios de subsistência, ligando teorias e conceitos com as experiências humanas (RENN, 2008).

Desta forma, ao citar Covello (1983), Renn (2008, p. 42) afirma que as pessoas “respondem de acordo com sua percepção de risco, e não de acordo com um nível objetivo ou avaliação científica”. E que esta somente é considerada se fizer parte das percepções individuais previamente. Porquanto, na opinião do autor, é indiscutível a importância dos fatores sociais e culturais, como a família, os amigos e o trabalho, para a experiência e conceituação de risco.

Aven e Renn (2010), ao replicar os princípios do bom governo, estabelecidos pela Comissão Europeia em 2001, consideram que estes são bem oportunos para auxiliar as organizações a realizarem as tarefas necessárias à Gov.R:

- **Abertura:** As instituições responsáveis pela avaliação e GR devem funcionar de forma aberta e transparente, com uso de uma linguagem acessível e compreensível para o público em geral;
- **Participação:** Inclusão das partes interessadas e do público afetado e interessado;
- **Responsabilidade:** Funções e responsabilidades dos diferentes atores devem ser esclarecidas - quais instituições realizam determinadas tarefas;
- **Eficácia:** as políticas de governança de risco devem ser eficazes e oportunas, com base em objetivos claros;

- Coerência: as políticas e ações devem ser coerentes e facilmente compreendidas;
- Proporcionalidade e subsidiariedade: ao longo de todo o processo de governança, a escolha do nível em que a ação é realizada e a seleção dos instrumentos utilizados deve ser considerada na proporção de objetivos perseguidos.

Nessa doutrina, é possível que a adesão a um princípio complique a adesão a outro, visto que o cumprimento desses princípios apresenta grandes desafios para aqueles que projetam e aqueles que executam as diferentes etapas do processo de governança de risco (AVEN; RENN, 2010). Pois, a crescente complexidade e interdependência de questões envolvendo riscos tornou cada vez difícil desenvolver e implementar estratégias de governança de riscos, tanto no setor público, quanto no setor privado e na sociedade em geral.

Entretanto, Van Asselt e Renn (2011) trazem uma sintetização em três princípios de várias ideias e propostas sobre os princípios de Gov.R, conduzindo esses fundamentos ao que consideram sábio para fazer. Os autores ressaltam que esses três princípios - comunicação e inclusão, interação e reflexão - não devem ser considerados como etapas separadas, e sim incorporados em todas as etapas, sendo que sem eles, o termo Gov.R torna-se sem sentido. Percebendo a demanda crescente sobre a Gov.R, foi fundado, em 2003, o IRGC com a missão de apoiar as organizações em seus esforços no enfrentamento de riscos globais e fomentar a confiança pública na governança de riscos utilizando uma abordagem multidisciplinar, multissetorial e multirregional (IRGC, 2006).

Sob a liderança de Ortwin Renn, em 2006, foi publicado o 1º *White Paper* apresentando o desenvolvimento de uma abordagem integrada, holística e estruturada sobre questões de risco e os processos de governança destes. Assim, o IRGC identifica como sua principal responsabilidade o fornecimento de conhecimentos e conselhos práticos para que as organizações possam lidar com um novo tipo de risco, o risco sistêmico (IRGC, 2006). De acordo com este documento o conceito de Gov.R é amplo, não se limita ao gerenciamento ou análise de risco, mas

[...] analisa também como a tomada de decisão relacionada ao risco desdobra-se quando uma gama de atores está envolvida, exigindo coordenação e, possivelmente, reconciliação entre uma profusão de funções, perspectivas, objetivos e atividades (tradução nossa) (IRGC, 2006, p. 11).

Desse modo, uma estrutura de governança de riscos traz a concepção mais ampla do risco. Ela abrange uma perspectiva relativística com as dimensões física e social do risco, como

valores públicos, preocupações e percepções relevantes à identificação, compreensão e gerenciamento dos riscos. Assim, a Gov.R incorpora os princípios fundamentais de governança e seu complexo contexto (atores, regras, convenções, processos e mecanismos) para o contexto de risco e tomada de decisões (RENN, 2008).

Na busca de analisar a GR, não apenas como um processo multifacetado, mas também como um arranjo institucional, em 2017, o IRGC publicou o *framework* com orientações para lidar com riscos em situações de alta complexidade, incerteza ou ambiguidade, sendo esta estrutura detalhada no tópico a seguir.

### **2.3.2 Framework da Governança de Riscos**

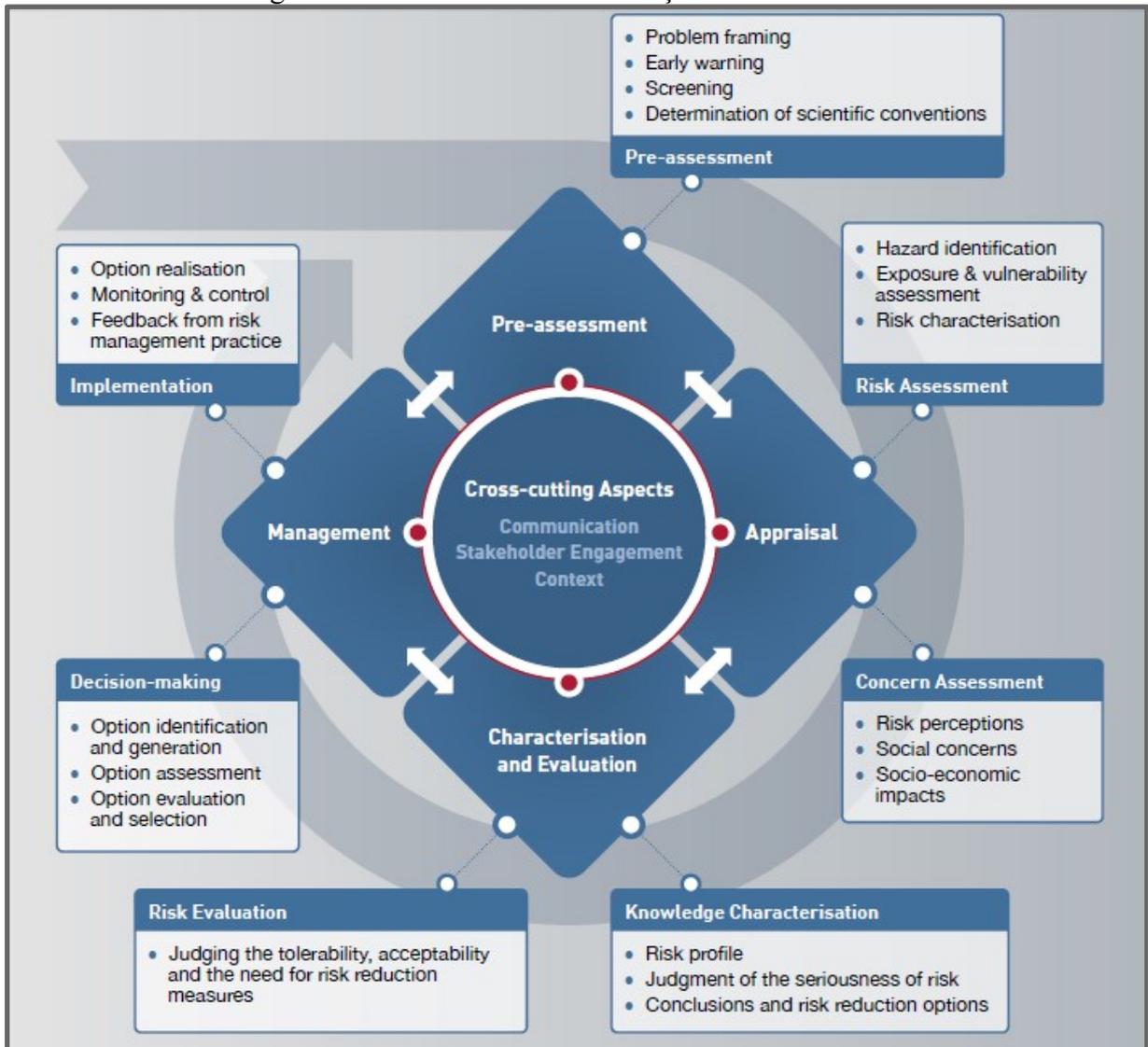
A Estrutura de Gov.R desenvolvida em 2017 pelo IRGC teve como objetivo fornecer um detalhamento da estrutura publicada no ano de 2005 - Governança de Risco - Rumo a um Abordagem Integrativa - incluindo os *feedbacks* recebidos de uma série de publicações para abordar os riscos emergentes, como: i) fatores que contribuem para o surgimento de risco, no ano de 2010; e ii) diretrizes de governança de risco emergente, no ano de 2015 (IRGC, 2017).

Na última edição, mesmo reconhecendo o lado positivo do risco, optou-se por gerenciar os riscos que trazem consequências não intencionais e negativas. Dessa forma, o quadro traz o resumo dos principais pontos, como também orientação para o desenvolvimento de risco abrangente, avaliação e estratégias de gestão (IRGC, 2017).

Com uma abordagem abrangente para ajudar a entender, analisar e gerenciar as questões sobre o risco, este *framework* é composto pelos seguintes elementos:

1. Pré-avaliação - Identificação e enquadramento; estabelecendo os limites do risco ou do sistema;
2. Estimativa - Avaliar as causas técnicas percebidas e consequências do risco;
3. Caracterização do conhecimento e avaliação final - Fazer um julgamento sobre o risco e a necessidade de gerenciá-lo; e
4. Gestão - Decidir e implementar opções de GR.

Figura 9: Framework da Governança de Riscos IRGC.



Fonte: IRGC (2017, p. 10).

Esta estrutura interliga os componentes em três aspectos transversais, apresentados no centro da figura 9. Estes aspectos transversais são a comunicação, o envolvimento com as partes interessadas e a reflexão do contexto.

As quatro fases que envolvem o centro, na visão de Renn (2008, p. 69) correspondem aos dois principais desafios da governança de risco - “gerar e coletar conhecimento sobre o risco e tomar decisões sobre como mitigar, controlar ou de outra forma gerenciá-lo”.

Com este desenho das atividades, o *framework* do IRGC traz a distinção entre a compreensão de um risco - na qual a avaliação é um procedimento essencial - e a decisão do que fazer sobre um risco - sendo a GR a atividade principal. Esta separação das responsabilidades proposta pelo IRGC representa uma forma de maximizar a objetividade e a

prestação de contas de ambas as atividades (IRGC, 2017). Para uma melhor compreensão desta estrutura - já que esta será utilizada na análise de dados do presente estudo - os elementos que compõem o *framework* serão detalhados a seguir.

### 2.3.2.1 Pré-avaliação

Pautado no estudo elaborado em 2003 pela *Organisation for Economic Co-operation and Development* - OECD, o IRGC considera que os riscos são construções mentais da realidade forjada por meio de um cenário que sirva para a mente humana anteciper as consequências relacionadas ao dano, no contexto de suas experiências e restrições de natureza e cultura (IRGC, 2006).

Neste entendimento, é preciso começar com uma análise sobre o que os atores principais rotulam como risco, criando o enquadramento desses modelos mentais percebidos por meio do raciocínio lógico ou por comparações com a realidade (RENN, 2008). Essa preparação pode auxiliar no alinhamento de valores e evidências conflitantes, bem como de interesses e preocupações que possam influenciar ou impactar o debate sobre um determinado risco.

Assim, pré-avaliação absorve e descreve a variedade de questões que podem ser associadas a um risco e os indicadores, rotinas e convenções existentes que podem delimitar o assunto (IRGC, 2017).

### 2.3.2.2 Estimativa

A segunda fase sintetiza a base de conhecimentos necessários para a decisão sobre como o risco será tratado e se deve ser gerenciado por prevenção, mitigação, adaptação ou compartilhamento. Neste momento são realizadas duas avaliações: i) avaliação de risco físico, com características mensuráveis para identificação de fonte e impacto para decisões sobre a aceitação, redução ou contenção; e ii) avaliação de preocupação, considerando as opiniões de diferentes partes interessadas e o quanto estas influenciam as atitudes em relação ao risco (IRGC, 2017).

A avaliação de risco, centrada na área científica, pode ser definida como “uma ferramenta de obtenção de conhecimento sobre os possíveis eventos e suas consequências”

(AVEN; RENN, 2010, p. 65). Já a avaliação de preocupação lida com questões como opiniões, valores e preocupações das diferentes partes interessadas pelas influências destes nas atitudes relacionadas às atitudes e ao comportamento sobre os riscos (IRGC, 2017)

A estrutura de tomada de decisão é altamente complicada e muitas vezes fragmentada. Porquanto, as organizações devem considerar se a sua capacidade estrutural é suficiente para criar o conhecimento (normas, regras e valores políticos e culturais) e implementar as ações necessárias no seu contexto (AVEN; RENN, 2010).

### 2.3.2.3 Caracterização do Conhecimento e Avaliação Final

As várias dimensões de um risco influenciam na forma como são avaliados e geridos, sendo construído assim, uma quantidade significativa de conhecimentos. Este conhecimento é a base para caracterizar o risco como simples, complexo, incerto, ambíguo ou uma combinação destes, contribuindo para o planejamento da participação das partes interessadas e na concepção de estratégias (IRGC, 2017).

Para os riscos simples podem ser adotadas medidas incontroversas. Já para os demais faz-se necessário um questionamento quanto à avaliação e gestão sobre as percepções e valores associados aos riscos (AVEN; RENN, 2010).

Quadro 8: Características do conhecimento sobre os riscos.

Características	Definição
Complexidade	Dificuldade em identificar e quantificar as causas de efeitos adversos específicos
Incerteza	Falta de dados científicos ou técnicos/falta de clareza ou de qualidade dos dados
Ambiguidade	Perspectivas divergentes sobre o risco - probabilidade e gravidade de potenciais resultados

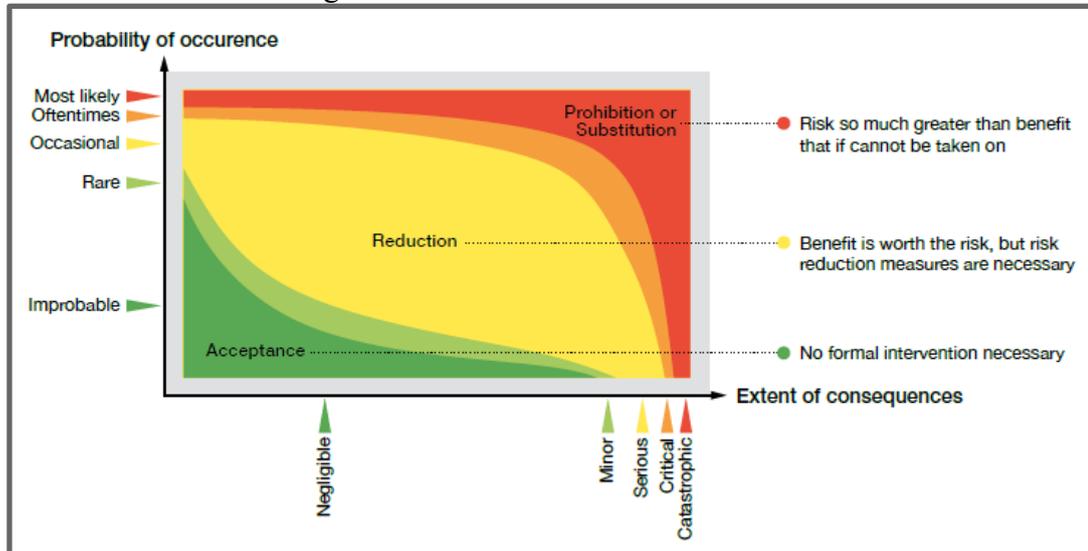
Fonte: IRGC (2017).

Assim, ao compreender a complexidade, incerteza e ambiguidade como aspectos dinâmicos e inter-relacionados, sua estrutura torna-se mais realista e dinâmica, considerando que, ao longo do tempo, novos conhecimentos estão surgindo (AVEN; RENN, 2010).

A caracterização e conhecimento do risco visa fazer um julgamento sobre a aceitação da capacidade e/ou tolerabilidade do risco para servir a dois propósitos principais: i) chegar a um julgamento equilibrado e baseado em valores sobre a tolerabilidade/aceitabilidade; ii) iniciar, quando necessário, um processo de gestão com sugestões para a abordagens mais

adequada. Nesta circunstância, o risco é avaliado usando a analogia de um semáforo - sinais vermelhos intoleráveis, amarelos toleráveis e verdes aceitáveis (RENN; WALKER, 2008).

Figura 10: Probabilidade de ocorrência.



Fonte: IRGC (2017).

O termo "tolerável" refere-se a uma atividade que requer medidas adicionais a fim de reduzir a ameaça abaixo dos limites razoáveis. Já o termo "aceitável" refere-se a uma atividade onde qualquer ameaça residual é tão baixa que não há necessidade de tratamento. Traçar a linha entre "intolerável" e "tolerável", bem como "tolerável" e "aceitável" é uma das tarefas mais difíceis na governança de risco (AVEN; RENN, 2010).

Enquanto a caracterização lida com afirmações de conhecimento como as causas e os efeitos, a avaliação final lida com reivindicações de valor, refletindo o que é bom, aceitável e tolerável (RENN, 2008). Este conceito foi criticado por ser muito simplista e inadequado para problemas de risco complexos. Contudo, mesmo sendo bastante simples, reflete a necessidade real de um julgamento no final do processo de apreciação e avaliação para determinar não fazer nada, ou banir o risco ou iniciar ações de modificação de risco (IRGC, 2017).

#### 2.3.2.4 Gestão

No framework do IRGC (2017) a fase de GR é considerada um processo que envolve a concepção e implementação das ações e soluções necessárias para tratar os riscos. Para tanto, a boa GR dependerá de um sistema que ofereça uma gama de opções para facilitar a tomada de decisão e, conseqüentemente, sua implementação. Neste contexto, a GR começa com uma

revisão de todas as informações relevantes das fases anteriores (avaliação, estimativa de risco e de preocupação) incluindo a percepção de risco e as avaliações de impacto econômico. Este levantamento, juntamente com a análise feita na fase de caracterização do risco e na avaliação final, completa o material de entrada sobre o qual sustentará as opções de GR (AVEN; RENN, 2010).

Na concepção de Aven e Renn (2010), o início da GR deve ser estruturado com três resultados potenciais: i) Situação intolerável, na qual a fonte de risco precisa ser abandonada ou substituída, ou ter as vulnerabilidades reduzidas; ii) Situação tolerável, em que os riscos precisam ser reduzidos ou tratados; iii) Situação aceitável, na qual os riscos são considerados insignificantes, ao ponto que qualquer esforço de redução de risco seja desnecessário. Após esta etapa, deve ser iniciada a tomada de decisão sobre a estratégia de gestão a ser utilizada. Nesta fase, os riscos são confrontados com os desafios, separando-se estrategicamente em quatro tipos de gerenciamento - simples, complexos, incertos e ambíguos. Cada estratégia compreende diferentes processos para a escolha dos instrumentos adequados, da inclusão de especialistas e partes interessadas, conforme a figura 11:

Figura 11: Caracterização dos riscos para adoção de estratégias de tomada de decisão.

Estratégias para Riscos:	Simple	Complexo	Incerteza	Ambiguidade
Impacto do Risco - exposição e vulnerabilidade Estratégia dirigida ao sistema de absorção de risco	Baseado na Rotina - Regulares	Focado na Robustez - construir mais forte - conter	Focado na Resiliência prepara para lidar com surpresas	Baseado no Discurso Construção da tolerância e confiança. Resolução de conflitos
Fonte do risco - perigo Estratégia baseada no agente		Risco Informado evitar, reduzir, evitar, reter	Baseada na Precaução	

Fonte: Adaptado de IRGC (2017).

De acordo com esta composição, os riscos simples são normalmente fáceis de avaliar e quantificar, podendo ser geridos por meio da introdução de normativas. Os instrumentos

apropriados para o gerenciamento podem ser o de tentativa e erro, padrões técnicos, a educação e a informação (IRGC, 2006).

Porém, os considerados complexos são tratados de acordo com a estratégia identificada como necessária. Para utilizar uma estratégia mais robusta, que absorva o sistema, deve ser melhorada a capacidade da organização referente aos fatores diversos de segurança e à capacidade de enfrentamento por meio de alta confiabilidade (IRGC, 2006). Por outro lado, os riscos complexos identificados como de cadeia causal devem ser tratados por meio de ferramentas como o Delphi, construção de cenários ou uma conferência de consenso com o envolvimento de especialistas e critérios científicos, pois exigem experiência mais sistemática e um esforço deliberativo para trazer diferentes visões, produzindo assim, a imagem mais precisa (RENN, 2008).

Os apontados como incertos podem ser gerenciados utilizando a estratégia precaução para evitar/reduzir a exposição, mediante a caracterização de perigo, como persistência, onipresença e proxies para estimativas de risco, sustentados pelo discurso reflexivo. Mas se a opções for a estratégia resiliência, é preciso melhorar a capacidade de lidar com surpresas, evitar alta vulnerabilidade, e preparar a organização para adaptar-se e incentivando a adoção de respostas flexíveis na busca de capacitar o sistema a sustentar ou restaurar sua funcionalidade após um evento de risco (IRGC, 2006).

Por fim, o risco caracterizado como ambíguo requer uma estratégia baseada no discurso e na reflexão dos valores subjacentes, envolvendo todas as partes interessadas no evento que envolve o risco, objetivando a criação de tolerância e compreensão mútua dos pontos de vista e valores conflitantes por intermédio de aplicação de métodos de resolução de conflitos ou da gestão seleção de opção (IRGC, 2006).

Para Renn (2008, p. 199) a essência da avaliação e GR é “desenvolver ferramentas adequadas para lidar com os problemas de complexidade, incerteza e ambiguidade”. Concluída assim, a etapa de tomada de decisão, inicia-se a implementação, o monitoramento e a revisão. Todavia, é necessário estabelecer um elo entre o resultado da GR e a necessidade de alterações devido a mudanças ou resultados não esperados (RENN, 2008).

Para uma implementação eficaz, faz-se necessário estabelecer condições de apoio como a liderança, a comunicação, a definição clara de papéis, responsabilidades e incentivos, bem como a alocação de recursos necessários. De acordo com o IRGC (2017), muitos déficits

na implementação da governança originam-se da falta de uma legislação adequada ou de uma estrutura apropriada.

Nessa toada, pode ser considerada necessária a inclusão de uma combinação inteligente de processos deliberativos para todos os três tipos de gerenciamento, pois a gestão baseada na resiliência depende de um formato reflexivo. Já a gestão baseada na ambiguidade depende de uma gestão participativa. Percebe-se então que estes tipos de discurso também podem ser combinados para formar um procedimento analítico-deliberativo para avaliação e GR (RENN, 2008).

### 2.3.2.5 Aspectos Transversais

No centro do *framework* estão os três aspectos essenciais para o sucesso de cada processo da governança de riscos: 1) Comunicação; 2) Envolvimento das partes interessadas; e 3) Contexto social do risco e da decisão adotada (IRGC, 2017).

A comunicação de risco é uma parte vital e contínua de uma Gov.R eficaz. Sua inclusão de forma transversal no centro da estrutura infere que este processo seja de contínuo compartilhamento ou troca informações, dados e conhecimentos relacionados ao risco entre os envolvidos, como cientistas, legisladores, reguladores, organizações, consumidores e o público em geral (IRGC, 2020).

Necessária desde o enquadramento até o monitoramento dos impactos, a comunicação de riscos deve refletir a natureza dos riscos garantindo que, aqueles que forem destacados no enquadramento, na avaliação ou na GR saibam o que está acontecendo e como eles devem se envolver, de acordo com suas responsabilidades, sendo esta destacada como comunicação interna de risco. Outra responsabilidade da comunicação é a de fornecer informações sobre o risco, de forma adequada, aos que estão fora da avaliação de risco imediata ou do processo de GR. Neste contexto, ambas as responsabilidades ainda são de concretização desafiadora (RENN, 2008).

No *framework* do IRGC (2017), a comunicação é fundamental em todas as fases da Gov.R, sendo considerada a chave para criar a confiança de longo prazo, especialmente quanto aos riscos não caracterizados como simples.

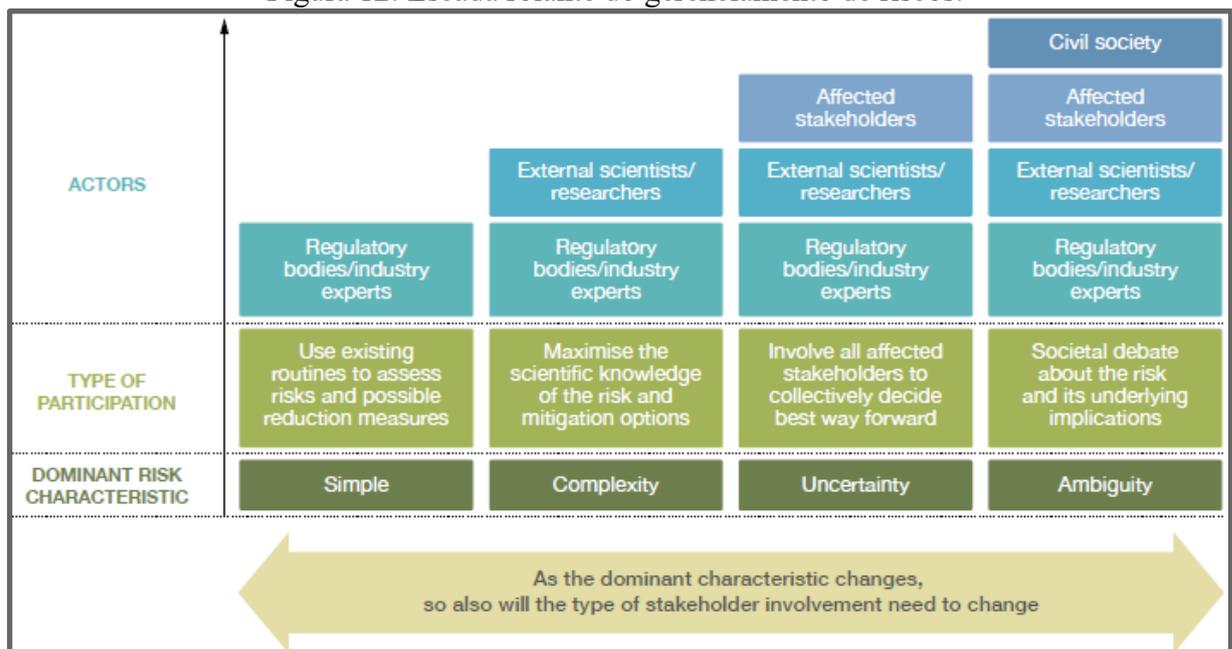
O segundo ponto central da estrutura proposta pelo IRGC (2017) é o engajamento das partes interessadas, pois com o envolvimento sistemático, a Gov.R torna-se uma prática inclusiva, aumentando a eficácia, a justiça e a aceitabilidade das decisões.

Por considerar que a avaliação, o gerenciamento e a comunicação do risco devem levar em conta as percepções, preocupações e opiniões das partes interessadas, o IRGC em 2020 publicou um documento substituindo a versão anterior de 2013 intitulada “*Resource guide on stakeholder involvement*”. O atual documento - *Involving stakeholders in the risk governance process* - concentra-se no raciocínio necessário ao engajamento das partes interessadas, e fornece também alguns princípios gerais sobre como envolver os atores interessados (IRGC, 2020).

Em seu arranjo, o documento explana sobre o propósito do envolvimento das partes interessadas, incluindo pontos como: i) quem são as partes interessadas?; ii) por que o envolvimento é necessário?; iii) como aproveitar o envolvimento das partes interessadas para alcançar os objetivos e resultados esperados.

Com o intento de aprimorar o envolvimento dos *stakeholders* sob a condição de diferentes tipos de risco, o IRGC desenvolveu uma estrutura flexível para sugerir o envolvimento das partes interessadas de acordo com a característica dominante sobre o risco, como ilustra a figura 12.

Figura 12: Escada rolante do gerenciamento de riscos.



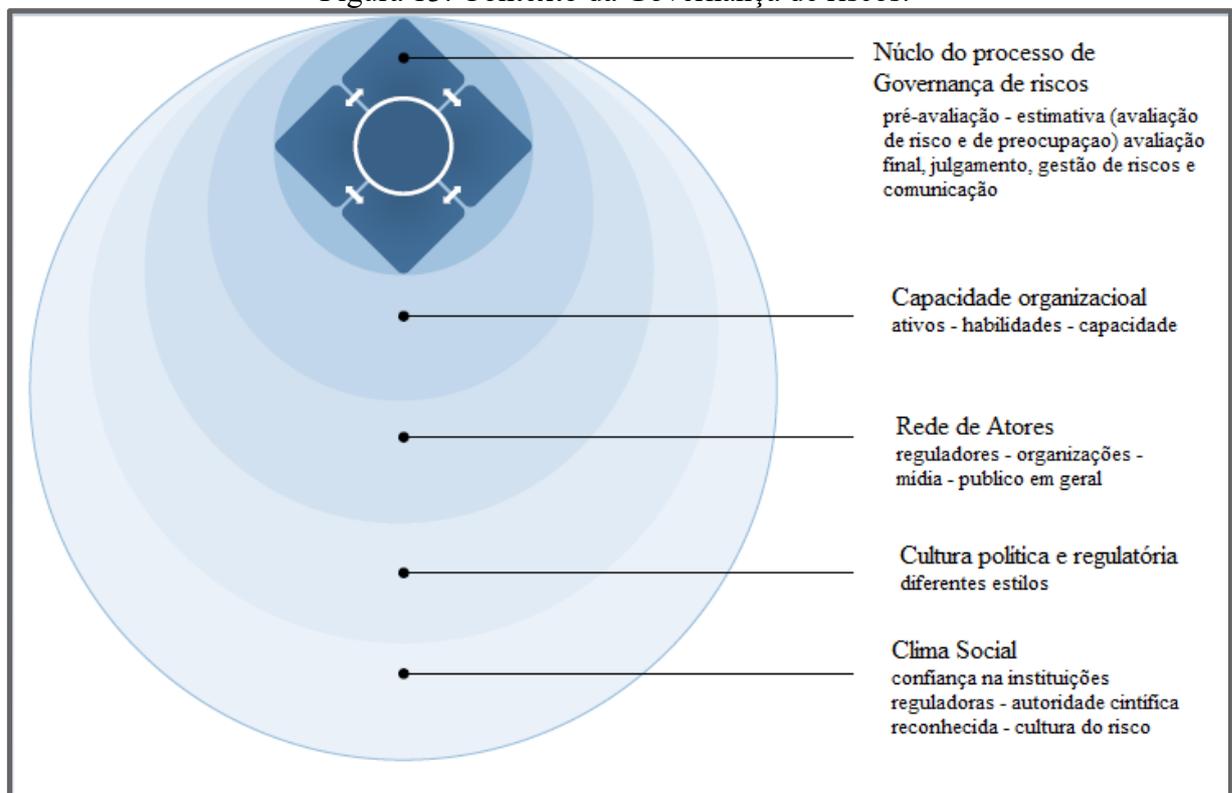
Fonte: IRGC (2020, p.5).

Organizado em forma de uma “escada rolante”, verifica-se a forma crescente quanto aos atores envolvidos, iniciando com a participação dos especialistas da organização, agregando, sucessivamente, os pesquisadores externos (cientista), a parte interessada que será afetada e, por fim, a comunidade envolvida. Além disso, esta disposição deve ser flexível e adaptar-se às mudanças que se fizerem necessárias (IRGC, 2020).

Outrossim, o envolvimento das partes interessadas segue uma abordagem diferente quanto ao tipo de participação, podendo: i) utilizar rotinas existentes para avaliar os riscos e as medidas de redução, nos casos simples; ii) maximizar o conhecimento científico e as opções de mitigação para os considerados complexos; iii) envolver todos os afetados para decidir a melhor alternativa para os riscos incertos; e iv) debater com a comunidade envolvida sobre as implicações dos riscos caracterizados como ambíguos (IRGC, 2020).

Complementando esta estrutura de trabalho, é preciso considerar na tomada de decisão a importância dos contextos sociais, institucionais, políticos e econômicos, conforme expressa a figura 13.

Figura 13: Contexto da Governança de riscos.



Fonte: IRGC (2017, p.34).

A capacidade organizacional afeta diretamente o cumprimento das atividades relacionadas ao processo de governança de riscos por envolver os governantes e seus atores. Neste contexto, a proposta inicial do IRGC era a de organizar conselhos sobre governança de riscos pautados nos melhores conhecimentos e práticas disponíveis (IRGC, 2006).

O *framework* disponibilizado pelo IRGC (2017), enfatiza que os contextos sociais, institucionais, políticos e econômicos devem ser examinados na tomada de decisão envolvendo os riscos. Ainda, faz-se necessário analisar a capacidade sobre os ativos (regras, normas, regulamentos, recursos, competências, conhecimento e integração), sobre as habilidades (flexibilidade, visão e diretividade) e sobre a capacidade (relações, redes e regimes) das instituições, bem como da cultura de risco, que impacta no nível de tolerância ao risco (IRGC, 2006).

Por fim, a estrutura de Gov.R do IRGC, por ser modular, compatível e complementar a outros modelos de GR pode ajudar as instituições a estruturar suas tarefas e projetar seus próprios modelos, adaptando ao seu ambiente por meio da implementação de um processo de Gov.R abrangente, inclusivos e flexível (IRGC, 2017).

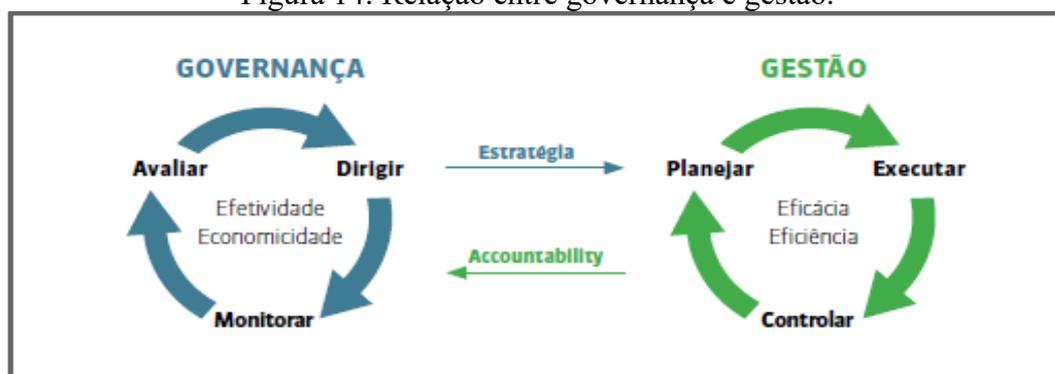
Apresentada a estrutura da Gov.R sob a ótica do IRGC, será apresentado na sequência o contexto da Governança e da Gestão nas IFEs.

## 2.4 GOVERNANÇA E GESTÃO

Na visão de Roth *et al.*, (2012) o papel da governança não é gerir, mas delimitar a gestão com a definição de regras e critérios, auxiliando a tomada de decisão, promovendo a identificação de responsabilidades e estabelecendo limites de ação dos participantes. Já a gestão tem como características a flexibilidade e adequação de práticas pautadas nos seus conhecimentos e habilidades para atingir as estratégias coletivas da Instituição.

Na compreensão do TCU, governança e gestão não são sinônimos. Enquanto a governança “é a função direcionadora, a gestão é a função realizadora” (BRASIL, 2021c, p. 12). Essa diferença reside no fato da Governança compreender os mecanismos de liderança, estratégia e controle aplicados ao direcionamento, avaliação e monitoramento da atuação da gestão. Já a gestão, planeja, executa os planos e controla o desempenho, mantendo o que foi estabelecido pela governança.

Figura 14: Relação entre governança e gestão.



Fonte: BRASIL (2020a, p. 17).

Nesta proposição, no tempo em que a governança zela pela qualidade do processo decisório e sua efetividade, a gestão recebe o direcionamento superior e trabalha para a implementação com foco na eficácia e eficiência.

Corroborando com a ideia de que o modelo de Governança compreende uma estrutura lógica que precede a decisão, Shaw (2003, p. 78) afirma que este modelo “não tem vida ou realidade operacional sem o Sistema de Governança”, sendo apenas “uma estrutura que descansa em uma pasta de três argolas sem os meios de implementação”.

Para tanto, Shaw (2003) considera que a liderança é a pedra angular do sistema de governança, a qual direciona a cultura e a ética, sendo referência ao corpo da organização sobre quais comportamentos são aceitáveis ou não, indo muito além do que as políticas escritas podem alcançar.

#### 2.4.1 A Governança e a Gestão nas IFEs

A origem dos valores e padrões praticados na esfera pública, na compreensão dos cientistas sociais, está diretamente vinculada ao processo de construção do Estado no Brasil e de suas relações com a sociedade. Tendo esta construção pautado-se em um modelo patrimonialista, centralizador, autoritário e ausente de limites entre o público e o privado, desenvolveu-se pouco orientada à prestação de serviços à sociedade (AMORIM, 2000).

Neste panorama, Amorim (2000) afirma que prestação do serviço público precisou passar por uma ampliação da eficiência, através da redução dos custos e o aumento da produtividade depois de um longo período com predomínio das relações pessoais, uso privado

dos bens públicos na era Patrimonialista, além da obediência a rígidos procedimentos, ineficiência e o descompromisso com a sociedade.

Junto a este contexto, as instituições de ensino superior brasileiras vivenciam um contexto de mudanças e transformações que exigem mais do que os tradicionais mecanismos de gestão. Frente a sua complexidade e a necessidade de gerir os recursos de acordo com os anseios da sociedade, essas instituições precisam monitorar seus ambientes constantemente, na busca por novas oportunidades de formular e implementar estratégias que propiciem o desenvolvimento e a sustentabilidade (NOGUEIRA; GARCIA; RAMOS, 2012).

Esse processo de transformação traz novos desafios, como “a internacionalização do ensino superior, o novo modelo econômico baseado na sociedade do conhecimento e massificação do ensino superior”. Além disso, a universidade ainda precisa ajustar os valores tradicionais de pesquisa e ensino, complementando com funções de desenvolvimento de inovação, competências, melhoria da empregabilidade e do progresso das sociedades (MARTÍNEZ-GARCÍA et al., 2019, p. 3). Esse enredo, unido à crescente literatura sobre governança no ensino superior contribuiu para reconsiderações do processo de mudança e redefinição da universidade, abrangendo sua estrutura de gestão e seu corpo de servidores (MARTÍNEZ-GARCÍA et al., 2019).

Ao trazer os estudos de Meyer Júnior (2014), Gesser et al. (2021) enfatizam que, mesmo sendo um processo importante, a gestão é uma das funções mais negligenciadas nas Instituições de Educação Superior, carecendo assim de maior aprofundamento por parte dos estudiosos da administração. Os autores ainda consideram como primordial que as IES incorporem a governança em suas ações devido à relevância dos estudos sobre o tema.

Após desenvolver um estudo acerca da governança nas Instituições de Educação Superior, com o emprego da técnica de Revisão Sistemática da Literatura, Gesser et al. (2021) concluíram que o tema Governança Universitária é relevante, sobretudo quanto à escassez de recursos e incertezas sobre as políticas públicas para a educação superior. Porém, identificaram que esse tema foi introduzido recentemente nas discussões acadêmicas brasileiras, existindo ainda uma carência de investigação científica no Brasil acerca da temática governança universitária e das lacunas de conhecimento a serem preenchidas.

O estudo denominado por Carnegie e Tuck (2010) como o ABC da Governança Universitária, traz uma visão integrada da governança universitária, composta pela: i) governança acadêmica (atividades de ensino, aprendizagem e pesquisa); ii) governança do

negócio (medição e gestão do desempenho, utilização de recursos e a GR); e iii) governança corporativa (conformidade, responsabilidade, garantia dos recursos organizacionais). Assim, na visão dos autores, a governança universitária abrangeria toda a complexidade da instituição.

Mas, para que estes pilares se relacionem, é fundamental que a Gestão de Pessoas (GP) no setor público possua um papel estratégico, a fim de garantir que as estratégias e objetivos das organizações sejam alcançados. Nesse ínterim, a Gestão por Competências (GpC) tem sido apontada como um modelo de GP alternativo aos tradicionalmente utilizado pelas organizações públicas (REISCH; DALMAU, 2021; MONTEZANO et al., 2019).

Com base na percepção de Bitencourt e Apple (2005), Pereira e Silva (2011, p. 632) reforçam que, dentre os desafios identificados, um dos principais está no alinhamento entre a gestão de pessoas e competências. Por mais que exista a base legal - Lei 11.091/2005 - a dificuldade consiste na sua implantação, como:

- a) manutenção de uma perspectiva estática em detrimento da dinâmica; b) falta de planejamento para as necessidades futuras em relação a novas competências que poderão ser exigidas, considerando que o trabalho encontra-se mais complexo; c) imediatismo em relação ao sucesso, sem comprometimento com o processo de aprendizagem e reflexão sobre a atividade de insucesso; d) vinculação à remuneração, o que pode ocasionar dificuldades com a justiça do trabalho.

Uma alternativa viável para a superação desses obstáculos, na visão de Silva (2009) *apud* Pereira e Silva (2011), está no desenvolvimento e compartilhamento de modelos, práticas e processos que integrem a estratégia das IFEs à gestão por competências, oxigenando e inovando as práticas já existentes.

Nos últimos anos, os decretos e normativas que versam sobre as rotinas administrativas dos entes vinculados ao Poder Executivo Federal estão reforçando a concretização da gestão por competências, fomentando assim, a introdução desta prática. Um exemplo deste contexto pode ser observado no quadro 9:

Quadro 9: Gestão por competências no Poder Executivo Federal.

Portaria nº 426/2016 - Política de Gestão de Integridade, Riscos e Controles Internos.	Princípios e objetivos - atrair, desenvolver e reter pessoas com competências técnicas, em alinhamento com os objetivos institucionais
Instrução Normativa Conjunta nº 1/2016 - controles internos, gestão de riscos e governança	Desenvolvimento contínuo dos agentes públicos; compromisso da alta administração em atrair, desenvolver e reter pessoas com competências técnicas alinhadas aos objetivos da organização.
Decreto nº 9.203/2017 - Governança da	Competência como mecanismos para o exercício da governança pública - conjunto de práticas de natureza humana ou comportamental.

Administração Pública	
Portaria nº 57/2019 - Estruturação, execução e monitoramento dos programas de integridade	Os órgãos e as entidades deverão atribuir as competências correspondentes aos seguintes processos e funções: ética, transparência, conflitos, denúncias e responsabilização.
Decreto nº 9.991/2019 - Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da administração pública federal	A elaboração do PDP será precedida, preferencialmente, por diagnóstico de competências - considera-se diagnóstico de competências a identificação do conjunto de conhecimentos, habilidades e condutas necessários ao exercício do cargo ou da função.

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Percebe-se uma forte construção, no âmbito da APF do Poder Executivo, da abordagem da competência. Estas normativas simbolizam a busca pela eficiência e qualidade na prestação dos serviços públicos pela introdução de uma nova cultura de gestão (GUIMARÃES, 2000).

Nesta ordem, para analisar as práticas da Gov.R e GR no Instituto Federal Catarinense, e propor um conjunto de ações de Gov.R visando à implementação da GR, é necessário ter clareza quanto à teoria, critérios e dimensões utilizadas. Dessa forma, será apresentada a metodologia que fundamenta esta pesquisa.

### 3 METODOLOGIA

De forma a explicitar a metodologia da pesquisa, são detalhados os seguintes itens: i) classificação da pesquisa; ii) procedimentos metodológicos; iii) técnica para coleta de dados; iv) análise de resultados.

#### 3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

Com relação às classificações desta pesquisa, primeiramente, ela é de natureza aplicada, objetivando a produção de conhecimentos para elaboração de ações (SANTA RITA, 2021). Pode ser enquadrada também na abordagem qualitativa, pois segundo Richardson (1999), as pesquisas podem ter formas bastante amplas, adotando uma classificação em torno de dois grandes métodos: o quantitativo e o qualitativo. Para o autor

[...] o método quantitativo, como o próprio nome indica, caracteriza-se pelo emprego da quantificação tanto nas modalidades de coleta de informações, quanto no

tratamento delas por meio de técnicas estatísticas, desde as mais simples como percentual, média, desvio-padrão, às mais complexas, como coeficiente de correlação, análise de regressão etc. Já o método qualitativo difere, em princípio, do quantitativo à medida que não emprega um instrumental estatístico como base do processo de análise de um problema. Não pretende numerar ou medir unidades ou categorias homogêneas (RICHARDSON, 1999, p. 70).

Nunes et al. (2020) considera que o motivo do predomínio da abordagem qualitativa na investigação sobre o tema gestão de riscos é devida à sua complexidade, requerendo, porquanto, um estudo mais minucioso. Assim, destaca-se, que esta investigação utiliza a abordagem qualitativa na intenção de explicar os benefícios da utilização da Gov.R no processo de estruturação da GR. Quanto ao objetivo, destaca-se a combinação dos métodos Descritivo e Exploratório, explicado no quadro 10.

Quadro 10: Objetivos da pesquisa.

Classificação	Significado	Contexto da Pesquisa
Exploratória	Permitem ao investigador aumentar sua experiência em torno de determinado problema. O pesquisador aprofunda seu estudo nos limites de uma realidade específica, buscando antecedentes e conhecimentos para, em seguida, planejar uma pesquisa descritiva.	Gov.R em IFEs
Descritiva	O estudo descritivo pretende descrever "com exatidão" os fatos e fenômenos de determinada realidade.	Benefícios de estruturar a Gov.R antes de iniciar a GR

Fonte: Triviños (1987).

Neste sentido, esta pesquisa desenvolve o estudo de um tema ainda não abordado pela ciência, conforme pesquisa apresentada no tópico 1.5. A fase exploratória foi dedicada a identificar a estrutura da Gov.R e da GR na Instituição pesquisada, sendo apresentada, na sequência, as dificuldades diagnosticadas pela ausência da Gov.R e alternativas de superá-las.

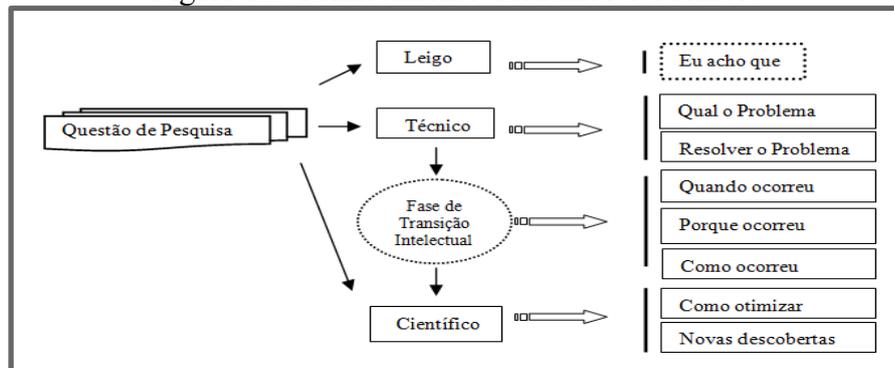
Por fim, foi desenvolvida uma estrutura para a Institucionalização da Gov.R no IFC, nos moldes do método científico-tecnológico, o qual será tema do próximo tópico.

### 3.2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para desenvolver o projeto optou-se pela adoção do método científico-tecnológico (MC-T), por acreditar nas contribuições que esse oferece à conclusão do objetivo em estudo. Sua metodologia simplificada reúne a produção consistente de conhecimentos científicos com

a materialização do artefato tecnológico, aderindo ao objetivo do programa de pós-graduação em gestão universitária (SILVA, 2020).

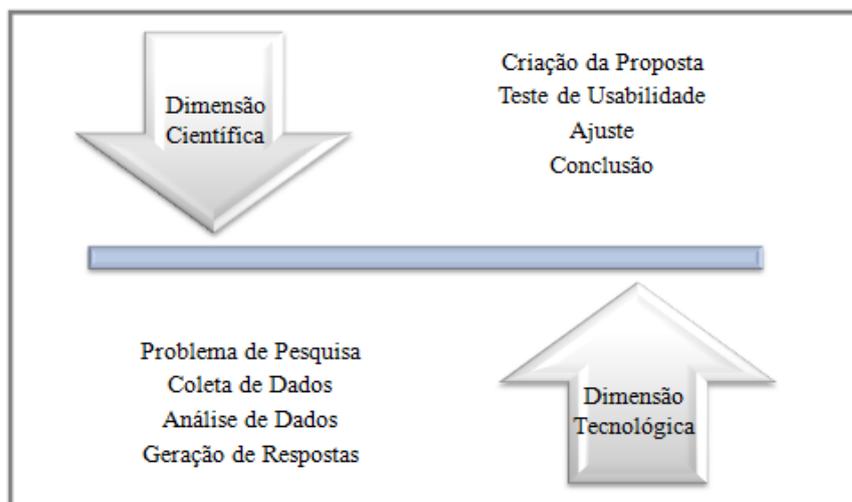
Figura 15: Conhecimento Científico e Técnico.



Fonte: Adaptado de Santa Rita (2021).

Este método se propõe a gerar tanto a tecnologia (arquitetura mental) quanto o seu encapsulamento em artefato material, unindo assim as etapas do método científico com as etapas do processo de geração de produtos. Na prática, o MC-T começa com a coleta de conhecimentos científicos disponíveis e/ou produção daqueles que não estão disponíveis para serem manuseados na produção de determinado artefato (SILVA, 2020). Na visão de Santa Rita (2021), a ciência produz conhecimento, a tecnologia produz técnica, e juntas contribuem para o desenvolvimento da sociedade. No entendimento de Silva (2020) a tecnologia é uma forma de encapsulamento de conhecimentos, o qual os incorpora e permite o seu manuseio, visto que todo conhecimento é imaterial.

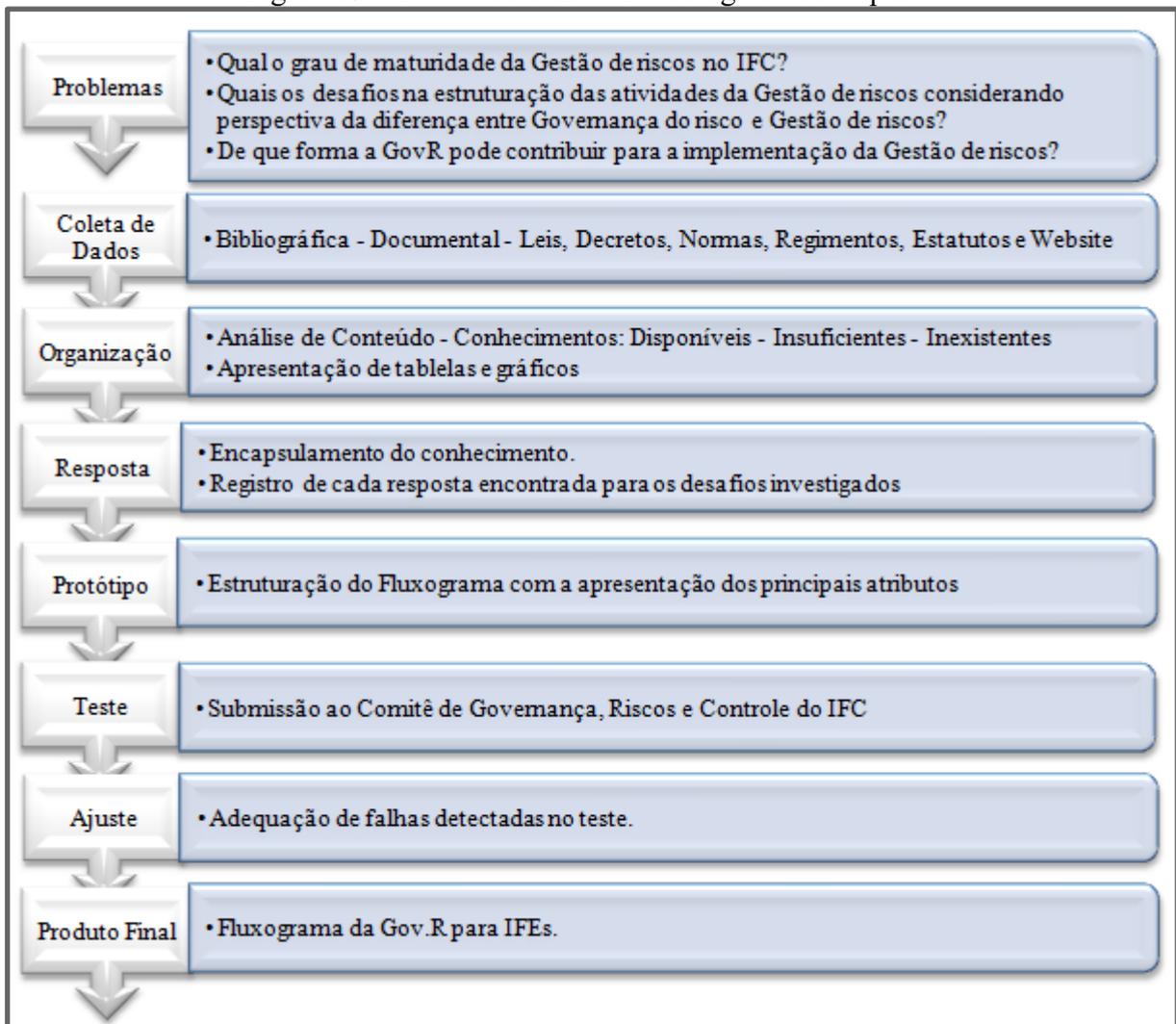
Figura 16: Etapas do Método Científico-Tecnológico.



Fonte: Adaptado de Silva (2020).

Para tanto, o MC-T é operacionalizado por meio de oito etapas, sendo quatro relativas aos conhecimentos científicos - formulação das questões de pesquisa, coleta de dados, organização dos dados e geração das respostas - e quatro voltadas para o encapsulamento dos conhecimentos científicos - prototipagem, testes do protótipo, ajustes no protótipo e apresentação do produto final (SILVA, 2020). Com base neste modelo, a pesquisa foi estruturada conforme a figura 17:

Figura 17: Método Científico-Tecnológico da Pesquisa.

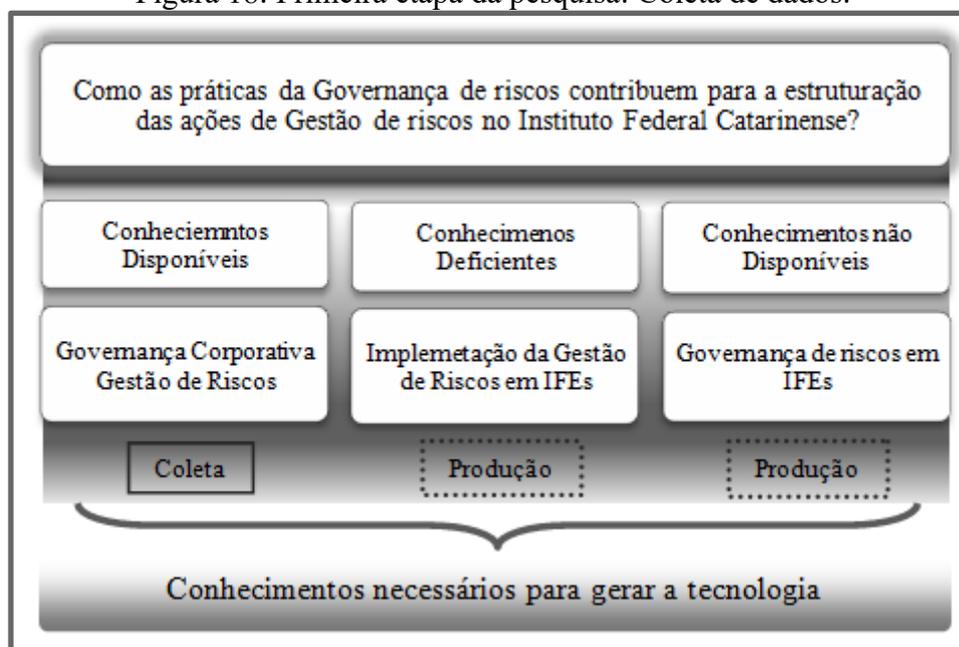


Fonte: Adaptado de Silva (2020).

A fase de coleta de dados iniciou com pesquisas secundárias em bibliografias disponíveis, como as teses, as dissertações, os artigos e os livros sobre o tema, incluindo a pesquisa documental em Leis, Decretos, Portarias e Instruções Normativas, finalizando com a

pesquisa Institucional no Estatuto, Regimento, e demais documentos disponibilizados no website do IFC.

Figura 18: Primeira etapa da pesquisa: Coleta de dados.



Fonte: Adaptado de Silva (2020).

Após o levantamento dos dados secundários foi feita a classificação dos dados primários, considerando como conhecimentos deficientes aqueles que “por alguma razão não são confiáveis, seja por inconsistência, qualidade ou quantidade”. Os conhecimentos inconsistentes são aqueles que, “no conjunto, não permitem que se perceba uma estrutura lógica”. Já as deficiências na qualidade estão relacionadas à confiabilidade e na quantidade ao volume de estudos sobre o fenômeno (SILVA, 2020, p. 38).

Por fim, os conhecimentos não disponíveis - aqueles que a ciência ainda não produziu - foram produzidos e agrupados, servindo de base para a estruturação do fluxograma de Gov.R em IFEs, conforme proposta deste estudo.

O período reservado para a coleta de dados foi definido a partir de 2017, devido ao fato das normativas sobre a GR terem sido inseridas no âmbito das IFEs no ano de 2016 (INC 1/16 e Portaria nº 426/2016). A data final determinada para a coleta foi o ano de 2021, para que assim, houvesse tempo hábil para a análise e contextualização dos resultados obtidos.

Neste escopo, os dados foram analisados pelo método de análise de conteúdo, com auxílio de quadros, figuras e gráficos, quando necessário. Na sequência, foram apresentadas as

respostas que a literatura não tinha, encerrando assim, a etapa relativa aos conhecimentos científicos.

Quanto à segunda fase, a geração do produto tecnológico foi materializada em forma de um fluxograma, por ser um instrumento que procura apresentar um processo passo a passo, ação por ação (PRÉVE, 2012). Optou-se pelo modelo já adotado pelo IFC, visto que desta forma poderia proporcionar uma comparação mais fácil aos membros que organizam este processo. Após a estruturação do protótipo, este foi encaminhado ao IFC, sendo direcionado ao CGRC.

De acordo com Silva (2020, p. 69), quanto mais confiável for o produto entregue, maior a probabilidade de estar em conformidade com as necessidades do público-alvo. Assim, o teste “é uma forma de saber se o produto contém as exigências mínimas para que possa ser aceito e adotado pelos seus usuários, clientes ou consumidores”.

Com as considerações feitas pelo CGRC do IFC, mais a formalização do convite para receber a proposta em reunião ordinária, conclui-se que o fluxograma está adequado ao seu propósito, finalizando assim a última etapa do MC-T.

### 3.3 TÉCNICAS PARA COLETA DE DADOS

As técnicas para a coleta de dados foram executadas de acordo com os objetivos a serem alcançados. Para tanto, a pesquisa foi realizada apenas em fontes bibliográficas e documentais tornadas públicas, não sendo objeto de estudo nenhum tipo de percepção ou interpretação individual sobre a eficiência das ações adotadas pelas instituições.

Além disso, devido ao momento pandêmico, a instituição encontrava-se em trabalho remoto desde abril de 2020, não sendo possível efetuar a pesquisa de campo. Contudo, com esse fato, surgiu uma necessidade maior da utilização dos ambientes virtuais e, conseqüentemente, a publicização de documentos.

Quadro 11: Estrutura da pesquisa.

Objetivos Específicos	Coleta	Análise
Compreender o grau de maturidade da GR no IFC	Documentos Institucionais - Manuais sobre Maturidade de GR - Website e SIPAC IFC*	Conteúdo - Qualitativa e Documental
Identificar os desafios na estruturação das atividades da GR considerando a perspectiva da diferença entre Gov.R e GR	Documentos Institucionais - Website - e SIPAC IFC* - Teses - Dissertações - Artigos - Manuais sobre GR e sobre	Conteúdo - Qualitativa e Documental

	Governança Corporativa	
Propor, com base nos desafios encontrados, um fluxograma de Gov.R para o IFC, visando à implementação da GR	Documentos Institucionais - Website - Manuais sobre GR e sobre Governança Corporativa - Literatura sobre Gov.R	Conteúdo - Qualitativa e Documental

\* SIPAC IFC - Sistema Integrado de Patrimônio, Administração e Contratos do IFC.

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Conforme exposto no quadro 11, a forma utilizada para obter as informações que auxiliaram no estudo sobre os objetivos específicos foram predominantemente virtuais. Sendo assim, da mesma forma que os documentos eletrônicos oferecem uma grande quantidade de recursos e recuperação de dados, por outro lado também facilitam a sua modificação, podendo gerar questionamentos quanto à sua qualidade. Considerando esta possibilidade, o presente estudo utilizou o critério de seleção proposto por Weitzel (2021), conforme elencado no quadro 12.

Quadro 12: Critérios para seleção de documentos.

Critérios	Significado	Dados
Autoridade	“Busca definir a qualidade do material a partir da reputação de seu autor, editor ou patrocinador” (Vergueiro, 1995, <i>apud</i> WEITZEL, p. 6)	*Documentos institucionais *Manuais *SIPAC
Atualidade	Data de criação; Última atualização; Apontamento para a informação mais antiga e a mais recente;	*Manuais / *Literatura
Cobertura/ Conteúdo	O conteúdo diz respeito ao tema/tópico em si, tratado no documento. A cobertura está relacionada com a extensão do tema/tópico tratado no documento, isto é, se o tema foi abordado em profundidade ou superficialmente	*Documentos institucionais *Website *SIPAC *Literatura
Precisão	A informação é válida, segura e de confiança; Fontes verificáveis; A informação se compara com alguma outra informação consagrada na área	*Documentos institucionais *Manuais / *Literatura *SIPAC
Acesso	Não são exigidos softwares ou hardwares em particular para acessar os dados; O acesso é gratuito; Se o acesso é cobrado, os procedimentos para assinatura e pagamento estão claros, e o preço é justo e adequado; A página ou sítio são estáveis ou estão frequentemente ocupados para acesso ou fora do ar	*Documentos institucionais *Website *SIPAC

Fonte: Adaptado de Weitzel (2021).

Após a explanação dos critérios definidos para a incorporação dos dados coletados na construção da pesquisa, a figura 21 proporciona a visualização do caminho metodológico percorrido, bem como as etapas deste estudo.

Figura 19: Caminho metodológico da pesquisa.



Fonte: Elaborada pela autora (2021).

As etapas 1 e 2 são responsáveis por dar sustentabilidade ao desenvolvimento das etapas seguintes. Nas etapas 3 e 4 são atendidos os objetivos específicos 1 e 2 deste estudo. Na sequência, foi feita a análise qualitativa do conteúdo das informações obtidas, fundamentando assim a construção da etapa 6 e 7. Por fim, considerando os achados da instituição pesquisada, o estudo foi concluído com a proposição de ações, bem como a apresentação do fluxograma da Gov.R para o IFC, podendo ser considerada a utilização por instituições que utilizarem o mesmo formato de gestão.

### 3.4 ANÁLISE DE DADOS

A análise dos dados foi realizada com base na técnica de análise qualitativa de conteúdo, juntamente com a análise documental sugerida por Bardin (2016, p. 51 e 50). De acordo com a autora, a análise documental pode ser definida como “um conjunto de operações visando representar o conteúdo de um documento sob uma forma diferente do original”. Esta permite que um documento secundário subsidie a elaboração de um documento primário.

Já a análise de conteúdo “é uma busca de outras realidades por meio das mensagens” (BARDIN, 2016, p. 50), a qual apresenta três fases cronológicas: i) a pré-análise; ii) a exploração do material; e iii) o tratamento dos resultados obtidos, inferência e interpretação. Seguindo esta cronologia, o quadro 13, elaborado pela autora, demonstra a forma como a análise foi desenvolvida na presente pesquisa, de acordo com os objetivos específicos:

Quadro 13: Análise de conteúdo da pesquisa na metodologia de Bardin.

1 - Compreender o grau de maturidade da Gestão de Risco no IFC	
Pré-análise	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Leitura Flutuante / *Escolha dos documentos: regra de exaustividade</li> <li>*Hipótese: O grau de maturidade da GR no IFC está na fase inicial</li> <li>*Referenciação dos índices e a elaboração de indicadores: Mensuração da maturidade das dimensões da GR.</li> <li>*Preparação do material: alinhados por setor, enunciado e conteúdo</li> </ul>
Exploração do Material	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Codificação por unidade de registro: Tema - GR</li> <li>*Codificação por unidade de contexto: IFC</li> <li>*Análise qualitativa e estrutural</li> <li>*Categorização: Critério semântico; estruturado por meio de inventário e classificação, que apresentem as qualidade de pertinência, objetividade e fidelidade</li> </ul>
Tratamento dos Resultados	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Síntese e seleção dos resultados</li> <li>*Inferência da mensagem- código e significação</li> <li>*Inferência específica sobre o grau de maturidade</li> <li>*Apresentação de quadros e figuras referentes às informações encontradas pela análise</li> </ul>
2 - Identificar os desafios na estruturação das atividades da Gestão de riscos considerando perspectiva da diferença entre Governança de Riscos e Gestão de riscos	
Pré-análise	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Leitura Flutuante / *Escolha dos documentos: regra de exaustividade e representatividade</li> <li>*Hipótese: Os desafios na estruturação das atividades de GR estão relacionados à miscelânea entre as fases de implantação e implementação</li> <li>*Referenciação dos índices e elaboração de indicadores: Contextualização das fases; delimitação dos atores envolvidos em cada fase; menção explícita dos temas</li> <li>*Preparação do material: alinhados por período, setor, e conteúdo</li> </ul>
Exploração do Material	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Codificação por unidade de registro: Tema - Governança e GR</li> <li>*Codificação por unidade de contexto: IFC</li> <li>*Análise qualitativa e estrutural</li> <li>*Categorização: Critério semântico; estruturado por meio de inventário e classificação, que apresentem as qualidade de pertinência, objetividade e fidelidade</li> </ul>
Tratamento dos Resultados	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Síntese e seleção dos resultados</li> <li>*Inferência da mensagem- código e significação</li> <li>*Inferência geral sobre os desafios pesquisados</li> <li>*Apresentação de quadros e figuras referentes às informações encontradas pela análise</li> </ul>
3 - Propor, com base nos desafios encontrados, um fluxograma de Governança de Riscos para o IFC, visando à implementação da Gestão de risco	
Pré-análise	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Leitura Flutuante / Escolha dos documentos: regra de pertinência e representatividade</li> <li>*Hipótese: Existe a necessidade de engendrar a Gov.R antes de iniciar a GR.</li> <li>*Preparação do material: alinhamento com o organograma da Instituição</li> </ul>
Exploração do Material	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Codificação por unidade de registro: Institucionalização da Gov.R</li> <li>*Codificação por unidade de contexto: IFC</li> <li>*Análise qualitativa e estrutural</li> <li>*Categorização: Critério semântico; estruturado por meio de inventário e classificação, que apresentem as qualidade de pertinência, objetividade e fidelidade.</li> </ul>
Tratamento dos Resultados	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Síntese e seleção dos resultados</li> <li>*Inferência da mensagem- código e significação</li> </ul>

	<p style="text-align: center;">*Inferência geral sobre a estruturação da Gov.R no IFC          *Apresentação de quadros e figuras referentes às informações encontradas pela análise.          *Interpretações a propósito do objetivo</p>
--	--

Fonte: Bardin (2016).

Concluída a fase de Pré-análise, o material foi organizado por meio de planilha eletrônica, sendo destacado em quadros com os links disponíveis para acesso. Quanto às categorias de análise, o estudo também foi estruturado conforme os objetivos específicos, sendo utilizada a teoria da Avaliação da Maturidade de GR do TCU (BRASIL, 2018a) para identificar o grau de maturidade no IFC. Para a proposta dos demais objetivos foi utilizada a teoria da Gov.R do IRGC (2017), ambas detalhadas no quadro 14:

**Quadro 14: Critérios de investigação e proposição.**

Teoria	Dimensão	Categoria	Critérios
<b>1 - Compreender o grau de maturidade da Gestão de Risco no IFC</b>			
Avaliação da Maturidade da gestão de riscos segundo o TCU (2018)	Ambiente	Liderança	Envolvimento da alta administração
		Política e Estratégia	Políticas e estratégias de gestão de riscos definidas, comunicadas e postas em prática
		Pessoas	Definição clara de responsabilidades e limites de autoridade em relação aos processos de gestão de riscos; Existência de arcabouço conceitual de risco uniformemente conhecido e utilizado na organização; Oferta de cursos de capacitação sobre o tema
	Processos	Identificação e análise do risco	Mensuração de Unidades, departamentos, divisões, processos e atividades
		Avaliação e resposta do risco	Formas de assegurar que sejam tomadas decisões conscientes, razoáveis e efetivas para o tratamento dos riscos
		Monitoramento e Comunicação	Mensuração da consistência destas atividades
	Parcerias	Compartilhamento	Quaisquer arranjos estabelecidos para possibilitar relacionamento colaborativo entre partes
	Resultados	Efeitos	Contribuição da GR para a eficiência dos serviços
Teoria	Dimensão	Categoria	Critérios
<p style="text-align: center;">2 - Identificar os desafios na estruturação das atividades da Gestão de riscos considerando a perspectiva da diferença entre Governança de Riscos e Gestão de riscos;</p> <p style="text-align: center;">3 - Propor, com base nos desafios encontrados, um fluxograma de Governança de Riscos para o IFC, visando à implementação da Gestão de risco</p>			

Gov.R do IRGC, 2017	Pré-análise	Enquadramento do risco	Quem são as partes interessadas?
			Existem riscos que mobilizam diferentes partes?
			Quais são os métodos e ferramentas utilizados? Há necessidade de novos?
		Convenções	Tipos existentes
		Rotinas	Divulgação e Compartilhamento
	Estimativa	Avaliação de riscos	Grau de confiança na avaliação
			Teorias utilizadas
		Avaliação de Preocupação	Opiniões, valores e preocupações diferentes
			Capacidade de implementar ações e resolver conflitos
			Abordagem das preocupações das partes
	Característica do Conhecimento	Tipos de Riscos	Há medidas proporcionais aos tipos de riscos
		Julgamento	Simple - Complexo - Ambíguo - Incerto
		Avaliação Final	Distinção de Tolerabilidade e Aceitabilidade Verificar negligências, exclusões, falta de transparência e responsabilidade, e sustentabilidade
	Gestão	Percepção do Risco	Verificar se os atores e partes interessadas foram definidos, bem como suas responsabilidades
			Opções mais eficientes para a gestão e garantia de eficácia em longo prazo (conformidade - fiscalização - monitoramento)
		Impacto Econômico	Impacto de determinadas ações e seus custo x benefício
		Estratégia	Alinhamento entre os instrumentos utilizados e os tipos de riscos
			Implementação - avaliação e feedback
			Definição clara de papéis
	Comunicação	Tipos de comunicação	
Existência de um responsável pela comunicação			
Comunicação bidirecional eficaz			
Executada de forma simples e clara ou especializada, de difícil compreensão			

Gov.R do IRGC, 2017	Aspectos Transversais		Transmissão de certeza
			Nível de confiança
		Engajamento das partes	Delimitação de papéis
			Abordagem diferente quanto ao tipo de participação
			Flexibilidade de adaptação às mudanças
			Adaptabilidade e flexibilidade
		Contexto	Nível de resiliência - capacidade de reter o básico e absorver perturbações

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Sobre a apresentação dos resultados foram utilizados os recursos disponíveis no processador de textos Word, Excel e Google Drive. Esta escolha é motivada pela gratuidade da ferramenta, aliada ao fato que suprem todas as necessidades de apresentação.

Concluído o detalhamento da metodologia utilizada para a realização do estudo, o próximo capítulo é dedicado à exposição dos resultados.

#### 4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Conforme apresentado na metodologia, a pesquisa foi realizada em fontes bibliográficas e documentais tornadas públicas pelo IFC, visando assim, obter os resultados para cada objetivo investigado. Porquanto, para uma melhor estruturação, os resultados foram elencados em tópicos, logo após a contextualização do tema e da Instituição.

O marco da criação da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica ocorreu com o D. n. 7.566 de 23 de setembro de 1909, o qual instituiu uma Escola de Aprendizes Artífices, em cada uma das capitais dos Estados do Brasil. Contudo, após muitas transformações e com a aprovação da Lei n. 11.892, de 29 de dezembro de 2008, a qual foi precedida de votação, envolvendo servidores e estudantes, surgiram os IFEs, possibilitando a formação de 38 Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia. Com autonomia administrativa, patrimonial, financeira, didático-pedagógica e disciplinar, amparada pelo tripé Ensino - Pesquisa - Extensão, além dos cursos em nível médio, as instituições também passaram a oferecer cursos superiores e pós-graduação (IFSC, 2022).

A formação do IFC teve origem na integração das escolas agrotécnicas de Concórdia, Rio do Sul e Sombrio e dos colégios agrícolas de Araquari e Camboriú, vinculados, antes, à Universidade Federal de Santa Catarina. Com este ato, o IFC foi se desenvolvendo, fixando sua Reitoria em Blumenau, e mais 15 campi espalhados pelo estado de Santa Catarina (IFC, 2018a), possibilitando, assim, oferecer, além dos cursos em nível médio, também cursos superiores e pós-graduação.

Para auxiliar a operacionalização das atividades exigidas pela INC 1/16 e pelo Decreto n. 9.203/17 (Governança - Integridade, Riscos e Controle), o IFC dispõe de um suporte explícito em sua estrutura quanto às atividades de Integridade e Controle, como:

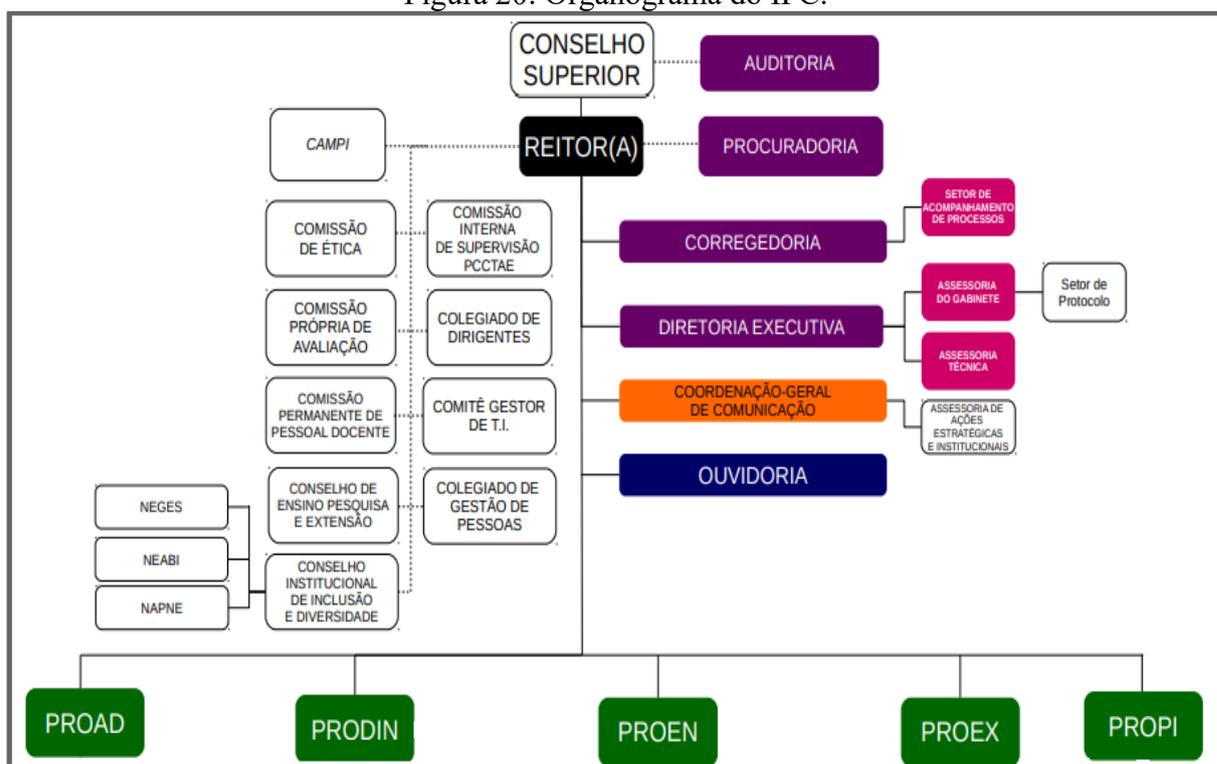
- **Auditoria Interna** - Assessorar a gestão propondo medidas para a racionalização das ações de controle.
- **Corregedoria** - Responsável pelas atividades relacionadas à prevenção, detecção e apuração de possíveis irregularidades disciplinares e administrativas de servidores públicos e pessoas jurídicas no âmbito do IFC.
- **Comissão de Ética** - Órgão responsável por orientar e aconselhar sobre a ética profissional do servidor, no tratamento com as pessoas e com o patrimônio público, competindo-lhe conhecer concretamente de imputação ou de procedimento susceptível de censura.
- **Ouvidoria** - Órgão responsável por acolher, registrar, encaminhar, controlar e responder todas as manifestações pessoais ou de representantes de entidades que, de alguma forma, se relacionam com a instituição (IFC, 2018b).

Em sua estruturação, o IFC adota um modelo predominantemente funcional<sup>2</sup>, com hierarquia definida em seus organogramas, padronizados para cada modelo de Campus e Reitoria, conforme estabelecem as Portarias Normativas n. 19/2019 (IFC, 2020a) e n. 4/2020 (IFC, 2021b).

---

<sup>2</sup> Estrutura organizacional orientada por funções, na qual executores especializados executam tarefas relacionadas a um determinado recurso, conhecimento ou habilidade (BPM CBOK, 2013).

Figura 20: Organograma do IFC.



Fonte: IFC (2020b).

Entretanto, mesmo tendo sido atualizado em 2020, o organograma do IFC não contemplou em sua estrutura o CGRC, sendo este composto da seguinte forma:

- Reitor(a) - Presidente do Comitê
- Pró-reitoria de Desenvolvimento Institucional – PRODIN
- Pró-reitoria de Administração – PROAD
- Pró-reitoria de Ensino – PROEN
- Pró-reitoria de Extensão – PROEX
- Pró-reitoria de Pesquisa e Inovação – PROPI
- Diretores-Gerais dos Campi (IFC, 2018a).

Para realização das atividades que envolvam a GR é necessário considerar essa lógica funcional. No entanto, para organizar e desenvolver as atividades de GR no IFC, não há uma estrutura que se responsabilize pelo estudo da melhor teoria, técnica e mecanismos de ramificação. Os membros que compõem o CGRC são as hierarquias superiores, que, além de já possuírem um amplo rol de atividades, têm um vínculo precário (rotatividade) e também

podem não ter uma formação acadêmica que facilite o cultivo da complexidade da GR. No ano de 2021, apenas 20% dos membros do CGRC possuíam uma formação na área de Administração, de acordo com as informações disponíveis na base currículo lattes da Plataforma Lattes (CNPQ, 2021).

Quadro 15: Formação dos membros do CGRC.

<b>Função</b>	<b>Formação</b>
Reitora	Graduação em Pedagogia - Mestrado e Doutorado em Educação
Pró-Reitora de Desenvolvimento Institucional	Graduação em Pedagogia Mestrado em Educação e Doutorado em Desenvolvimento Regional
Pró-Reitora de Pesquisa, Pós-Graduação e Inovação	Graduação em Matemática - Mestrado em Ciências da Computação e Doutorado em Educação
Pró-Reitor de Extensão	Graduação em Ciências Sociais - Mestrado e Doutorado em Sociologia Política
Pró-Reitora de Ensino	Graduação em Física - Mestrado e doutorado em Física
<b>Pró-Reitor de Administração</b>	<b>Graduação em Administração Pública -Mestrado em Políticas Sociais e Dinâmicas</b>
<b>Direção do Campus Avançado de Abelardo Luz</b>	<b>Graduação em Administração - MBA em Gestão pública.</b>
<b>Diretor-Geral do Campus São Francisco do Sul</b>	<b>Graduação em Administração de Empresas - Mestrado e Doutorado em Administração</b>
<b>Diretor-Geral do Campus São Bento do Sul</b>	<b>Graduação em Ciências Contábeis - Pós-Graduação em Administração pública e Mestrado em Administração.</b>
Diretor-Geral do Campus Araquari	Graduação em Química - Mestrado em Química e Doutorado em Ciência e Tecnologia Ambiental
Diretor-Geral do Campus Blumenau	Graduação em Ciência da Computação - Mestrado em Informática e Doutorado em Engenharia de Automação e Sistemas
Diretor-Geral do Campus Brusque	Graduação em Sociologia - Mestrado em Ciências Sociais e Doutorado em Ciências Sociais
Diretora-Geral do Campus Camboriú	Graduação em Ciências Contábeis - Mestrado em Ciências da Computação e Doutorado em Engenharia de Produção
Diretor-Geral do Campus Concórdia	Graduação em Agronomia - Mestrado em Agroecossistemas e Doutorado em Geografia/Desenvolvimento Regional
Diretor-Geral do Campus Fraiburgo	Graduação em Sistemas de Informação - Mestrado em Ciência da Computação
Diretor-Geral do Campus Ibirama	Graduação em Matemática - Mestrado em Engenharia de Produção

Diretor-Geral do Campus Luzerna	Graduação em Tecnologia em Processos Industriais Eletromecânica e Especialização em Automação e Sistemas
Diretor-Geral do Campus Rio do Sul	Graduação em Agronomia - Mestrado em Desenvolvimento, Agricultura e Sociedade e Doutorado em Desenvolvimento Rural
Diretor-Geral do Campus Santa Rosa do Sul	Graduação em Matemática - Mestrado em Métodos Numéricos em Engenharia - Mecânica Computacional
Diretor-Geral do Campus Sombrio	Graduação em Matemática- Mestrado em concentração em Análise e Doutorado em Matemática
Diretor-Geral do Campus Videira	Graduação em Física - Especialização em Física Geral - Mestrado e Doutorado em Física Nuclear Aplicada

Fonte: IFC (2021c).

Isto significa que, dos 21 integrantes que atuam no Comitê, 81%, (17 pessoas) têm formação acadêmica em áreas distintas do assunto tratado, caminhando na contramão da Gestão por Competência. E como estes dirigentes já contam com uma complexidade de assuntos para representar, muitas vezes, quem assume a frente dos trabalhos é seu substituto, o que pode ocasionar um percentual bem menor que o identificado. Um exemplo é o do exercício da função de Reitora. Na sua ausência quem responde é o Reitor Substituto, nomeado pela Portaria 112/2020 (IFC, 2022a). Este servidor possui Licenciatura em Ciência Agrícolas, especialização em Sociedade e Agricultura, Mestrado em Ciências Sociais em Desenvolvimento, Agricultura e Sociedade, e Doutorado em Educação.

No Campus São Bento do Sul o substituto do Diretor-Geral tem Licenciatura, Mestrado e Doutorado em Matemática (IFC, 2020c). No Campus São Francisco do Sul, o substituto não possui graduação (IFC, 2022b), e no Campus Avançado Abelardo Luz o substituto possui Graduação em Tecnologia em Gestão Ambiental, Mestrado em Ciências Agrárias, Doutorado em Ciência Tecnologia e Inovação em Agropecuária (IFC, 2022c). Somente na Pró-Reitoria de Administração tem um substituto que, embora formado em Direito, possui especialização em Gestão Pública. Com essa composição - lembrando que esses cargos têm vínculos precários, podendo ser alterado a qualquer momento, via portaria - existe a possibilidade de uma reunião sobre a GR ser realizada com apenas 1 integrante com formação na área de gestão.

Neste sentido, cabe destacar que o tema GR traz uma ampla complexidade, podendo ser necessário dispensar um tempo maior de adaptação às pessoas que se dedicaram a estudar outras áreas. Outra dificuldade relevante a ser considerada é o vínculo precário dessas funções,

que, por serem ocupadas por indicação, a rotatividade pode aumentar a dificuldade da continuidade das atividades desenvolvidas pela GR.

Essa situação contribui para a visão de Picchiali (2010), na qual considera o processo de formação profissional e desenvolvimento de competências um processo de aprendizagem contínua, e também transitórios, dependendo do contexto. No D. n. 5.707/06, o qual instituiu a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP), as competências individuais e institucionais deveriam ser desenvolvidas pela capacitação, sendo esta compreendida como um processo permanente e deliberado de aprendizagem. Contudo, o D. n. 9.991/19, que revogou o D. n. 5.707/06, retira o foco da capacitação e traz a promoção das competências necessárias à consecução da excelência relacionada ao desenvolvimento dos servidores públicos.

Sendo o desenvolvimento das competências feito por meio da aprendizagem individual e coletiva, envolvendo, simultaneamente, as três dimensões - conhecimentos, habilidades e atitude, a utilização de um modelo de gestão de recursos humanos baseado nas competências implica que a organização “planeje, selecione, desenvolva e remunere recursos humanos tendo como foco as competências essenciais” relacionadas à concretização das estratégias da organização (GUIMARÃES, 2000, p. 132). Nesse sentido, a instituição precisa instituir uma equipe capacitada sobre o tema de gestão, para que assim esta atividade possa alcançar o objetivo para o qual foi criada.

De acordo com Silva (2009) *apud* Pereira e Silva (2011), o desenvolvimento e compartilhamento de modelos, práticas e processos que integrem a estratégia das IFEs à gestão por competências é uma alternativa viável para a superação desses obstáculos, por oxigenar e inovar as práticas já existentes.

#### 4.1 O GRAU DE MATURIDADE DA GESTÃO DE RISCO NO IFC

As atividades de GR no IFC foram introduzidas no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) em capítulo específico no PDI de 2019-2023 por entender-se como importante ferramenta de gestão (IFC, 2019). Porém, o Comitê de Governança, Riscos e Controles (CGRC) e a Política de Gestão de Risco foram implantados em 2018, definindo o nível de apetite ao risco aceitável pelo IFC, bem como as diretrizes para sua implantação. Na sequência houve a criação dos comitês locais em cada Campus, com a responsabilidade de implementar e acompanhar a Política de Gestão de Riscos (IFC, 2018a).

Assim, a finalidade do Comitê Local é a de implementar os procedimentos de gerenciamento de riscos nos Campi, subsidiando a presença do Comitê nos Campi, sendo seu interlocutor para implementar, manter, monitorar e revisar o processo de GR, compatível com a missão e os objetivos estratégicos do IFC.

Na página da GR no site do IFC (2018a) constam as portarias com a nomeação das comissões de todos os Campi, porém, é possível verificar que não há uma padronização quanto à formalização das Comissões Locais, sendo depreendido aqui a segunda fragilidade à maturidade da GR, visto que, a primeira está relacionada com a formação do CGRC.

Tabela 16: Falta de padronização nas disposições das portarias.

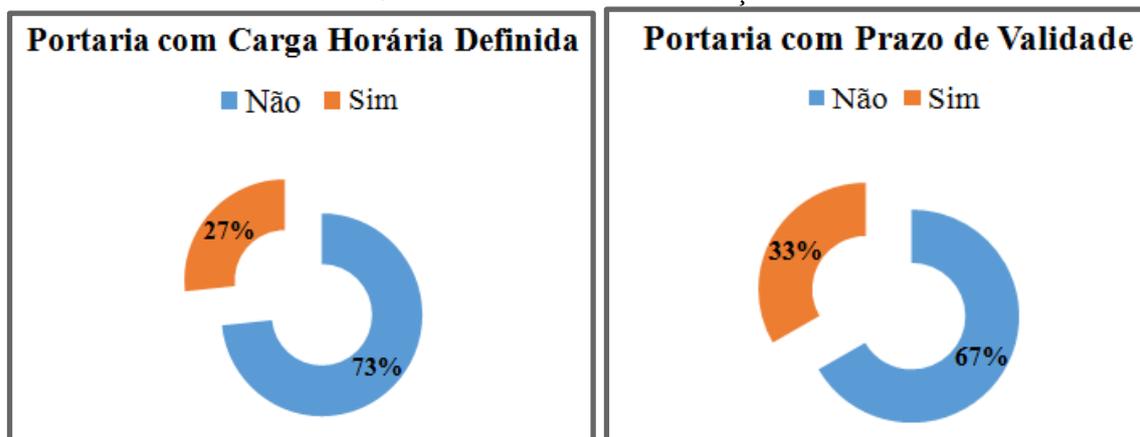
Unidade	Data	Carga Horária	Prazo de Validade
Reitoria	nov/2020	Não	Não
Abelardo Luz	dez/2021	Não	Não
Araquari	set/2020	Não	Não
Blumenau	abril/2020	Não	Não
Brusque	set/2019	Sim	Não
Camboriú	abril/2020	Não	Sim*
Concórdia	abril/2020	Não	Sim
Fraiburgo	abril/2020	Não	Sim**
Ibirama	ago/2019	Não	Não
Luzerna	jun/2020	Sim	Não
Rio do Sul	abril/2020	Não	Não
Santa Rosa do Sul	abril/2020	Não	Não
São Bento do Sul	jun/2019	Sim	Sim*
São Francisco	abril/2020	Não	Não
Videira	ago/2020	Sim	Sim

\* Portaria vencida - validade de 1 ano. \*\* Portaria vencida na data de 31/12/2020.

Fonte: IFC (2018a).

Para uma melhor visualização, os resultados apresentados na tabela acima serão destacados em percentuais nos gráficos a seguir:

Gráfico 01: Percentual de Padronização das Portarias.



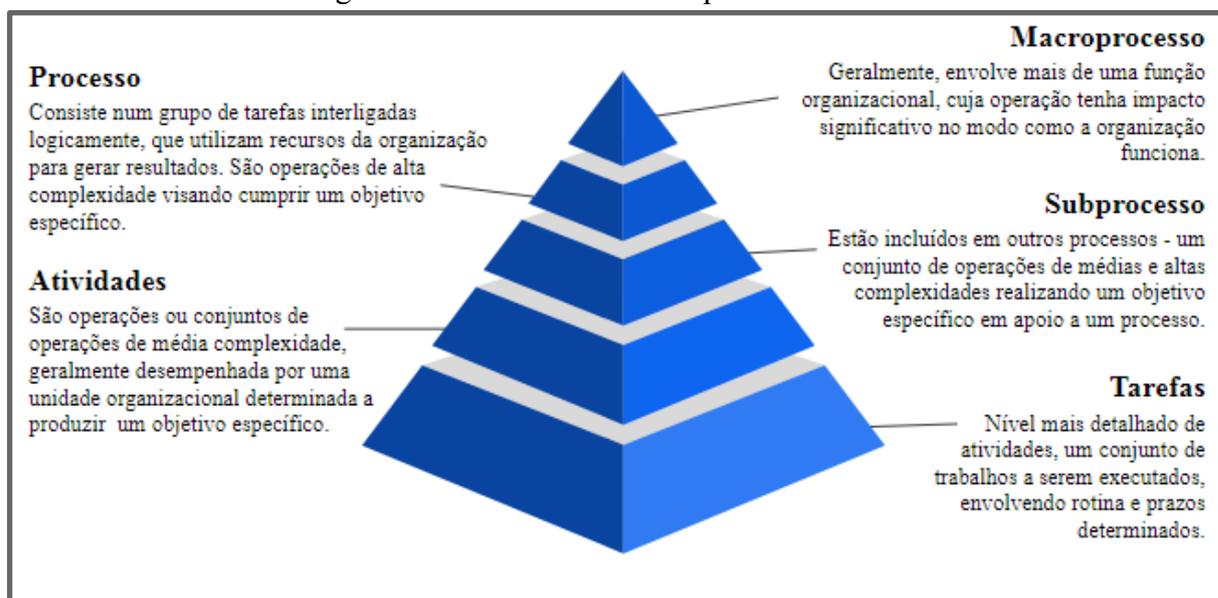
Fonte: Elaborado pela autora.

Infere-se que a maioria das portarias encontra-se em vigor, pelo fato das mesmas não informarem o prazo de validade do documento. Outro fator relevante está na omissão quanto a disponibilidade de carga horária para execução das atividades, informada apenas em quatro Campi. Como reforço, o Campus São Bento do Sul ainda citou a Nota Técnica Conjunta 001/2018-PROEN-PROPI-PROEX/IFC (IFC, 2020c), a qual dispensa para as atividades envolvendo Presidência/Participação em comissões, comitês e grupos de trabalho até 4 horas semanais para o desenvolvimento destas atividades, ficando a critério do Diretor do Campus essa avaliação.

Entretanto, foi possível constatar que não há uma atualização dos documentos referentes à GR na página da Reitoria, pois, ao entrar nas páginas de GR dos Campi, foi possível detectar, por exemplo, que no Campus de Brusque, a portaria em vigor é a de junho de 2021, determinando a carga horária de até 01 hora semanal para os membros do Comitê Local (IFC, 2022d).

Para a sequência das atividades, o IFC optou por realizar o mapeamento dos macroprocessos, processos e subprocessos. Assim, a Reitoria e os Campi iniciaram a identificação de macroprocessos, contudo, no site não há uma cronologia, como também não há um alinhamento entre as atividades funcionais ou departamentais com a divisão proposta em processos. Nota-se pelos documentos disponibilizados que os servidores não conseguiram vislumbrar a atividade da GR dentro do padrão adotado pela instituição, conforme a estrutura proposta na figura 21.

Figura 21: Pirâmide da Hierarquia do Processo.



Fonte: Adaptado de Guia de Mapeamento de Processos – Proplan/UFSM (2017, apud IFC, 2021d).

Ao clicar nos links disponíveis no site da GR da Reitoria, há um direcionamento à página de GR do Campus, na qual cada unidade adota uma compreensão distinta para mapear o processo.

Quadro 17: Mapeamento dos Macroprocessos e Processos do IFC.

Unidade	Data	Macroprocessos	Processos
Reitoria	set/2019	13	57
Abelardo Luz	out/2018	4	13
Araquari	nov/2018	13	52
	jul/2019	12	31
Blumenau	out/2018	12	55
Brusque	abril/2020	12	26
Camboriú	abril/2019	7	28
Concórdia	abril/2019	8	11
Fraiburgo	fev/2021	10	38
Ibirama	ago/2019	8	37
Luzerna	abril/2019	13	53

Rio do Sul	*	*	*
Santa Rosa do Sul	out/2018	13	58
São Bento do Sul	*	*	*
São Francisco	*	13	55
Videira	jul/2018	11	52

\* Informação não disponível no site.  
Fonte: IFC (2018a).

Por mais que haja uma semelhança quantitativa em alguns Campi, é perceptível que não há uma padronização quanto ao alinhamento dos macroprocessos e seus desdobramentos. Outro fator relevante é a falta de continuidade desse trabalho, pois, na maioria dos Campi, o mapeamento foi iniciado em 2018/2019, não havendo progressão quanto ao seu desenvolvimento até a presente pesquisa.

Em 6 de junho de 2021, foi disponibilizado no site da GR do IFC o relatório da Gestão de Riscos referente ao ano de 2019 (IFC, 2018a). Contudo, além de constar diferentes tipos de relatórios, é possível notar que não são analisadas as informações apresentadas. Não há condições de mensurar, por meio desses relatórios, a eficiência e eficácia do gerenciamento de riscos na instituição, seja pela falta de informações sobre os riscos, seja por não haver registros da continuidade do que foi registrado no relatório, como cumprimento dos prazos e a situação atual em relatórios dos anos seguintes - 2020 e 2021.

No entanto, no ano de 2020 a Unidade de Auditoria Interna (UNAI) do IFC apresentou o Relatório Geral de Auditoria - ordem de serviço nº 11/2020, o qual teve por escopo avaliar, por amostragem, a eficácia do Processo de Identificação de Riscos da Gestão de Riscos da Reitoria e Campi, sendo selecionados para análise 20% dos Processos, de uma quantidade de 57 (IFC, 2021c).

Os achados de Auditoria foram relatados em aproximadamente 248 páginas, as quais avaliaram: i) a definição dos macroprocessos, processos e subprocessos; ii) a coerência entre os riscos, causas e consequências com a atividade desenvolvida; iii) as opções de tratamento para tais riscos com as ações para mitigá- los; iv) a existência de fluxograma; v) registros de uma atividade ou processo (como os de *brainstorming*, *templates*, descrição (fluxo) da atividade ou uma descrição de passo a passo com início, meio e fim). Para realizar a avaliação dos

controles de gestão, com base nos achados de auditoria, foi utilizada para comparação a Matriz de Conceitos, pautando-se na seguinte estrutura:

Quadro 18 - Avaliação dos Controles Internos.

Controle	Definição	Risco	Conceito
Nulo	Indica ausência ou deficiência de controle. Elevado risco de irregularidades que exige ações corretivas imediatas	Muito Alto	E
Inicial	A cultura de controle está em fase inicial, devendo ser aprimorada em quase todos os aspectos, apresenta falha de controle causando irregularidades. Exige imediata ação corretiva	Alto	D
Básico	O controle existe, mas precisa ser melhorado em vários dos aspectos que exigem ações corretivas	Moderado	C
Intermediário	O controle existe, mas precisa ser melhorado em alguns aspectos que podem ser corrigidos no desenvolvimento normal dos trabalhos	Baixo	B
Aprimorado	Indica que os controles existentes estão em conformidade com a boa prática pública e de acordo com os principais normativos vigentes. Basta o monitoramento normal	Muito Baixo	A

Fonte: Adaptado de IFC (2021c).

Após a realização dos exames e avaliação dos controles de gestão foram diagnosticados os seguintes resultados, na concepção da Auditoria:

Quadro 19: Conceito do Auditor Internos do IFC.

Unidade	Nível de Controle	Risco
Reitoria	*	*
Abelardo Luz	*	*
Araquari	Básico	Moderado
Blumenau	Básico	Moderado
Brusque	Básico	Moderado
Camboriú	Básico	Moderado
Concórdia	Básico	Moderado
Fraiburgo	*	*
Ibirama	Inicial	Alto
Luzerna	Básico	Moderado

Rio do Sul	Nulo	Muito Alto
Santa Rosa do Sul	Inicial	Alto
São Bento do Sul	Básico	Moderado
São Francisco do Sul	Básico	Moderado
Sombrio	Inicial	Alto
Videira	Básico	Moderado

\* Informação não disponível no relatório.

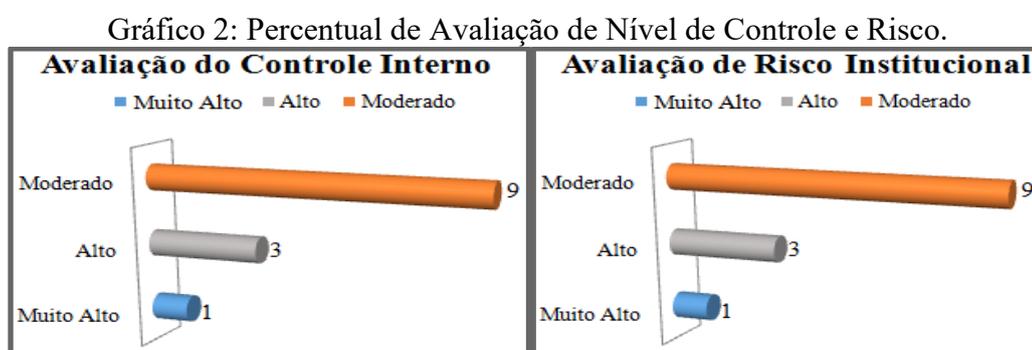
Fonte: Adaptado de IFC (2021c).

Não foi apresentada uma classificação para a Reitoria, contudo, foram constatadas as seguintes fragilidades quanto ao processo de identificação de riscos: i) dos 23 processos avaliados, 9 apresentaram 3 ou mais inconformidades, sendo destacado o processo “pagamentos”, que apresentou 7 inconformidades, inclusive elencando o subprocesso “férias” como risco do setor; ii) 7 subprocessos com 2 inconformidades, 4 com 1 inconformidade e apenas 3 com 0 falhas; iii) 5 processos foram elencados apenas 1 risco para cada subprocesso, expondo a fragilidade da gestão de riscos, na concepção do auditor; iv) ausência de informações (templates/planilhas) vinculadas aos subprocessos da continuidade do processo de Identificação de Riscos relacionados às etapas de “ATIVIDADES” e “TAREFAS” estabelecidas como parte do processo.

A causa apontada pelo Auditor dessas fragilidades é a “ausência de uma sistemática de avaliação de risco estruturada com capacitação apropriada, bem como revisão dos documentos encaminhados pelos setores” (IFC, 2021c). Porquanto, a recomendação proposta pelo auditor é a promoção de capacitação em Gestão de Riscos para todos os Servidores, como também uma reavaliação em toda etapa do processo de Identificação de Riscos, observando, dentre outras: i) o levantamento de todas atividades inerentes a cada setor; ii) elaboração de um fluxo com início, meio e fim para cada atividade identificada; iii) promover a aplicação das etapas conforme instruções e metodologia já repassadas pela DIDES/IFC; iv) identificar as atividades correlacionadas com outros Campi e promover um "*brainstorm*" Institucional com o objetivo de padronização dos riscos inerentes para estas atividades afins, e suas causas consequências e formas de tratamento; v) incluir cada atividade identificada no formulário/*template* do Setor vinculado ao Subprocesso que se refere; vi) incluir na Relação/Planilha de Macroprocessos, Processos e Subprocessos a RELAÇÃO de atividades

identificadas inerentes para cada subprocesso; vii) reavaliar as descrições dos setores/processos e/ou atividades, dos riscos inerentes identificados, suas causas, consequências e formas de tratamento, bem como a devida descrição das atividades já mapeadas, demonstrando sua coerência.

Frente ao exposto, mesmo o auditor não tendo externalizado uma classificação para a Reitoria, percebe-se que esta ainda carece de uma estrutura que promova um suporte para a realização efetiva da GR. Quanto aos 13 Campi analisados pela Auditoria, a maioria encontra-se em um nível de controle Básico, formando uma relação proporcional com a estimativa de risco Moderado.



Fonte: Elaborada pela autora.

Neste relatório também foi apresentada uma pesquisa realizada com os servidores envolvidos na gestão de riscos dos processos avaliados nessa amostragem, sendo o resultado compilado no quadro abaixo.

**Quadro 20: Pesquisa realizada pela Auditoria.**

Questão 1	Você sabe o que é Gestão de Risco (GR)?				
Questão 2	Você sabe identificar/construir os Riscos que são inerentes às atividades do seu setor?				
Questão 3	No processo de construção da GR do seu Campus você participou de debates, brainstorming?				
Questão 4	O Campus lhe ofertou/convocou para alguma capacitação relacionada ao tema GR?				
Questão 5	Você gostaria de receber capacitação sobre o tema GR?				
	1	2	3	4	5
Unidade/Servidores	Sim % Não	Sim % Não	Sim % Não	Sim % Não	Sim % Não
Reitoria - 14	-	-	50 / 50		

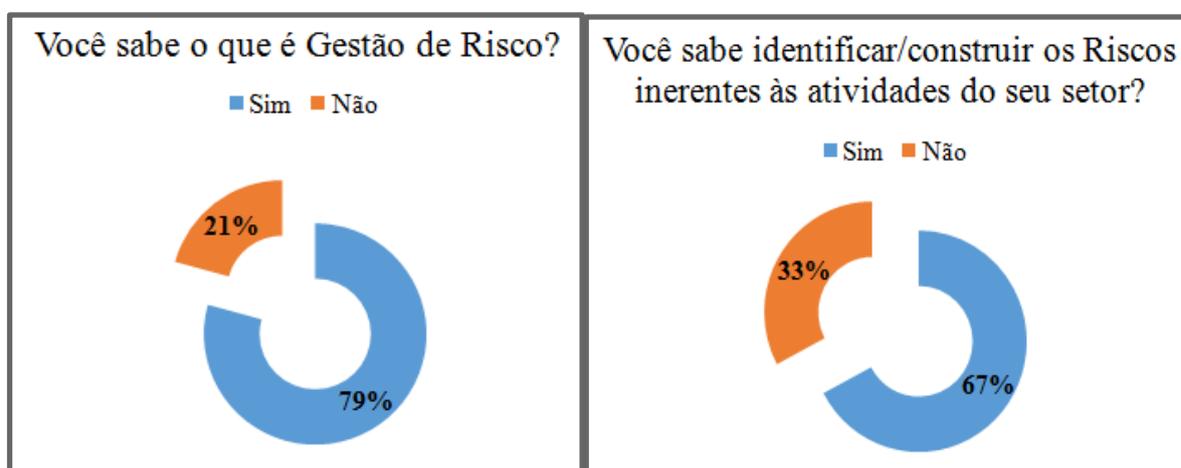
Abelardo Luz	-	-	-	-	-
Araquari - 13	76,9 / 23,1	76,9 / 23,1	76,9 / 23,1	15,4 / 84,6	92,3 / 7,7
Blumenau - 5	100 / 0	100 / 0	60 / 40	40 / 60	80 / 20
Brusque - 7	85,7 / 14,3	71,4 / 28,6	28,6 / 71,4	28,6 / 71,4	100 / 0
Camboriú - 11	81,8 / 18,2	72,7 / 27,3	36,4 / 63,6	27,3 / 72,2	81,8 / 18,2
Concórdia - 13	61,5 / 38,5	61,5 / 38,5	23,1 / 76,9	7,7 / 92,3	100 / 0
Fraiburgo	-	-	-	-	-
Ibirama - 7	85,7 / 14,3	71,4 / 28,6	57,1 / 42,9	71,4 / 28,6	42,9 / 51,1
Luzerna - 5	80 / 20	80 / 20	20 / 80	20 / 80	100 / 0
Rio do Sul - 2	50 / 50	100 / 0	0 / 100	100 / 0	50 / 50
Santa Rosa do Sul - 17	70,6 / 29,4	41,2 / 58,8	11,8 / 88,2	17,6 / 82,4	94,1 / 5,9
São Bento do Sul - 10	-	90 / 10	50 / 50	60 / 40	90 / 10
São Francisco - 10	90 / 10	70 / 30	40 / 60	12,5 / 87,5	80 / 20
Sombrio - 8	87,5 / 12,5	50 / 50	37,5 / 62,5	25 / 75	100 / 0
Videira - 8	87,5 / 12,5	50 / 50	25 / 75	25 / 75	75 / 25

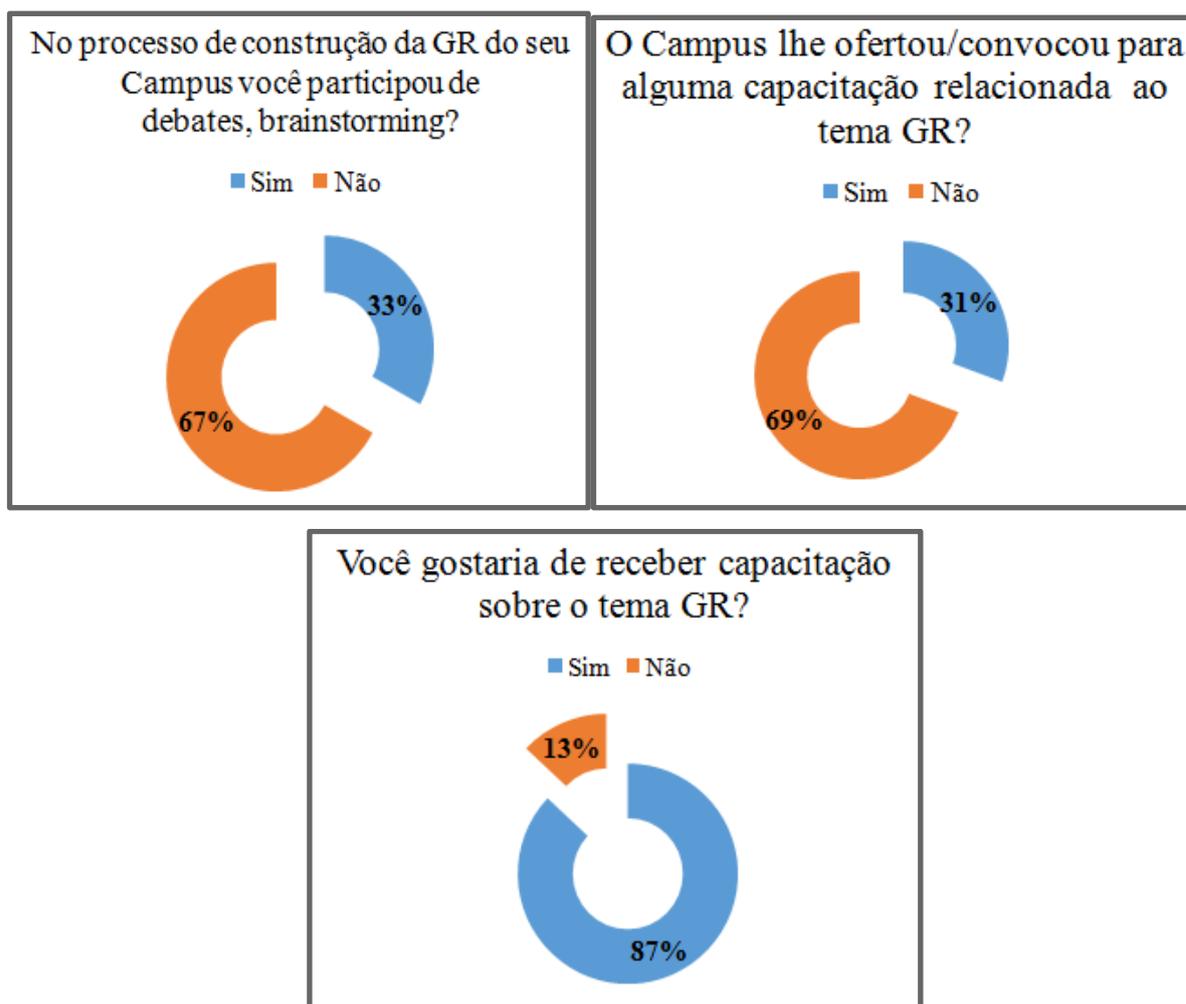
\* Informação não apresentada no relatório.

Fonte: Compilado de IFC (2021c).

A pesquisa feita pela Auditoria contou com 130 respondentes. Para uma visualização do todo, as respostas serão apresentadas em um gráfico para cada pergunta.

Gráfico 3: Pesquisa da Auditoria em percentuais.





Fonte: Compilado de IFC (2021c).

Com a aplicação desta pesquisa foi possível verificar que a grande maioria (79%) sabe o que é GR e como identificar os riscos inerentes às suas atividades (67%). Porém, um ponto preocupante está diretamente relacionado à construção da análise dos riscos (identificação/mitigação/tratamento), visto que, 67% dos envolvidos na operacionalização da GR informou não ter participado no processo de construção da GR, e com o fato de 69% afirmarem que não tiveram conhecimento sobre a oferta de capacitações ofertadas pelos Campi. Entretanto, 87% dos respondentes manifestaram interesse em receber capacitações sobre o gerenciamento de riscos na instituição.

Por fim, a Unidade de Auditoria Interna (UNAI) por meio do Relatório Geral da OS 11/2020 constatou, com base nos documentos analisados, a não incidência de possíveis danos ao erário e nem a presença de má-fé, mas de outro lado, apontou diversas fragilidades no Processo de Identificação de riscos que precisam ser tratados, aprimorados e implementados,

como: i) a necessidade de realização de capacitação para todos os servidores; ii) a reavaliação em toda etapa do Processo de Identificação de Riscos a nível Institucional de acordo com o previsto no Organograma.

Na intenção de corrigir essas fragilidades e promover um ambiente mais promissor para o gerenciamento de riscos, em junho de 2021, o IFC publicizou o Plano de Acompanhamento da Gestão de Riscos (IFC, 2021d), com a finalidade de padronizar as atividades de forma institucional, assegurando aos gestores e à sua equipe o acesso às informações e ferramentas que proporcionem uma sequência de início – meio – fim para o acompanhamento da Gestão de Riscos. Contudo, após esta publicação, não foi possível encontrar na página do IFC nenhum documento que apresente a implementação deste plano.

Os documentos consultados para responder o primeiro objetivo específico desta pesquisa - compreender o grau de maturidade da GR no IFC - foram:

Quadro 21: Documentos consultados referente ao primeiro objetivo específico.

Data	Documento	Fonte/Página	Acesso
15/01/22	Política de GR	Gestão de Riscos	<a href="https://ifc.edu.br/2018/03/23/politica-de-gestao-de-riscos/">https://ifc.edu.br/2018/03/23/politica-de-gestao-de-riscos/</a>
10/02/22	Comissões Locais de acompanhamento da GR	Gestão de Riscos	<a href="https://ifc.edu.br/2021/07/06/comissoes-locais-de-acompanhamento-da-gestao-de-riscos-no-ifc/">https://ifc.edu.br/2021/07/06/comissoes-locais-de-acompanhamento-da-gestao-de-riscos-no-ifc/</a>
13/02/22	Macroprocesso-processo-subprocesso	Gestão de Riscos	<a href="https://ifc.edu.br/2021/07/06/identificacao-de-macroprocessos-processos-e-subprocessos/">https://ifc.edu.br/2021/07/06/identificacao-de-macroprocessos-processos-e-subprocessos/</a>
13/02/22	Relatório de GR 2019	Gestão de Riscos	<a href="https://ifc.edu.br/2021/07/06/relatorio-da-gestao-de-riscos-ifc-2019/">https://ifc.edu.br/2021/07/06/relatorio-da-gestao-de-riscos-ifc-2019/</a>
13/02/22	Relatório Consolidado OS n.º 011/2020 – UNAI/IFC	Auditoria Interna	<a href="https://ifc.edu.br/wp-content/uploads/2020/12/Relat%C3%B3rio-Consolidado-OS-011-2020-Vers%C3%A3o-Publica%C3%A7%C3%A3o.pdf">https://ifc.edu.br/wp-content/uploads/2020/12/Relat%C3%B3rio-Consolidado-OS-011-2020-Vers%C3%A3o-Publica%C3%A7%C3%A3o.pdf</a>
05/03/22	Comissão de Gestão de Riscos do IFC	Campus Brusque	<a href="http://brusque.ifc.edu.br/wp-content/uploads/2021/06/Portaria-113-2021-Designa-Comiss%C3%A3o-Gest%C3%A3o-de-Riscos.pdf">http://brusque.ifc.edu.br/wp-content/uploads/2021/06/Portaria-113-2021-Designa-Comiss%C3%A3o-Gest%C3%A3o-de-Riscos.pdf</a>
05/04/22	Plano de Acompanhamento para GR IFC 2021	Gestão de Riscos	<a href="https://ifc.edu.br/2021/07/07/acompanhamento-da-gestao-de-riscos/">https://ifc.edu.br/2021/07/07/acompanhamento-da-gestao-de-riscos/</a>

Fonte: Elaborado pela autora.

Destarte, após os apontamentos feitos pela Auditoria, junto aos documentos analisados nesta etapa da pesquisa, compreende-se que o grau de maturidade da Gestão de Riscos no IFC

permeia entre o estágio Inicial e Básico, confirmando assim a hipótese levantada no início do estudo. Conforme proposto na metodologia, o quadro 22 elenca os critérios analisados e os resultados obtidos.

Quadro 22: Resultado da investigação 1.

1 - Compreender o grau de maturidade da Gestão de Risco no IFC		
Categoria	Critérios	Resultado
Liderança	Envolvimento da alta administração	Há o envolvimento, porém, quase todo esse grupo não possui formação na área de administração.
Política e Estratégia	Políticas e estratégias de gestão de riscos definidas, comunicadas e postas em prática	Há uma Política, contudo, esta não compreende toda a complexidade da Gestão de Riscos. A parte estratégica está sendo construída por meio do plano de acompanhamento, ainda em fase de implantação.
Pessoas	Definição clara de responsabilidades e limites de autoridade em relação aos processos de gestão de riscos; Existência de arcabouço conceitual de risco uniformemente conhecido e utilizado na organização; Oferta de cursos de capacitação sobre o tema	Na Política de Gestão de Riscos não há clareza quanto aos limites e responsabilidades. Após a formalização do relatório de auditoria, o qual apresentou índices preocupantes quanto à capacitação e participação dos servidores, foi institucionalizado o plano de acompanhamento com foco na institucionalização das ações e na capacitação. Porém, não há registros destas práticas no site.
Identificação e análise do risco	Mensuração de Unidades, departamentos, divisões, processos e atividades	Não há clareza, nem padronização quanto à identificação e análise dos riscos
Avaliação e resposta do risco	Formas de assegurar que sejam tomadas decisões conscientes, razoáveis e efetivas para o tratamento dos riscos	A ausência de uma sistemática de avaliação de risco estruturada com capacitação apropriada prejudica esta etapa
Monitoramento e Comunicação	Mensuração da consistência destas atividades	As atividades ainda não evoluíram para este nível
Compartilhamento	Quaisquer arranjos estabelecidos para possibilitar relacionamento colaborativo entre partes	De acordo com o relatório da auditoria, esta etapa é frágil ainda, visto que, 67% dos servidores envolvidos com a GR afirmam não ter participado de debates ou <i>brainstorm</i>
Efeitos	Contribuição da GR para a eficiência e qualidade dos serviços	As atividades ainda não evoluíram para este nível

Fonte: Elaborado pela autora.

Todavia, após a explanação sobre os resultados quanto ao primeiro objetivo específico, e a confirmação da primeira hipótese considerada, o tópico a seguir traz os resultados constatados na análise do segundo objetivo específico.

#### 4.2 OS DESAFIOS NA ESTRUTURAÇÃO DAS ATIVIDADES DA GR CONSIDERANDO A PERSPECTIVA DA DIFERENÇA ENTRE GOV.R E GR.

O estudo feito por Furlan e Pacheco (2021) sobre os desafios enfrentados no Instituto Federal Catarinense no processo de Gestão de Risco, considerando a diferença de implantação e implementação na gestão de risco, identificou que, apesar do IFC considerar a fase da implantação como concluída, isso não corresponde com a realidade. Conforme o estudo, a Instituição requer ainda de planejamento, ampliação e detalhamento de várias etapas, para que assim, consigam estruturar a implantação de forma a favorecer o desdobramento da implementação.

Nesse estudo, os autores apresentam um quadro com os principais desafios identificados, as respectivas respostas sugeridas pela Teoria e as adotadas na prática pelo IFC, conforme já apresentado no quadro 2. Em conclusão, os autores evidenciam que, um programa de gestão de riscos, seguindo a metodologia COSO - método adotado pelo IFC - necessita de uma sequência de procedimentos, iniciando com a implantação, seguida da implementação e monitoramento. Destacaram também que, o IFC conseguiu estabelecer parâmetros iniciais, mas ainda necessita de ajustes e estruturação perante as práticas recomendadas de gestão de riscos.

Essa separação de etapas pode ser visualizada na Governança de Riscos (Gov.R), na qual a Gestão de Riscos (GR) é a quarta fase. De acordo com o framework do IRGC (2017), a fase de GR é a concepção e implementação das ações e soluções necessárias para tratar os riscos. Mas para isto, é necessário um sistema que ofereça uma gama de opções para facilitar a tomada de decisão e, conseqüentemente, sua implementação. Neste modelo, a GR tem a função de revisar todas as informações relevantes das fases anteriores (avaliação, estimativa de risco e de preocupação) incluindo a percepção de risco e as avaliações de impacto econômico.

Na estrutura adotada pelo IFC, nota-se que o fator motivador da inclusão de ferramentas de gerenciamento de riscos foi a imposição legal do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão (MP) e a Controladoria Geral Da União (CGU), por meio da Instrução Normativa Conjunta (INC) n. 01/2016. Este documento determinou um prazo

máximo de 12 meses para que os órgãos e as entidades do Poder Executivo Federal elaborassem a Política de Gestão de Riscos, e, na sequência, o Comitê de Governança, Riscos e Controles (DOU, 2016a).

Mas, torna-se incoerente exigir que os servidores do Poder Executivo elaborem uma Política sobre um tema que, além de novo para a grande maioria, nem mesmo os responsáveis pela sua orientação (TCU - COSO) tinham certezas sobre o assunto. Isto porque, em 2014, ao publicar a 2ª edição do Referencial Básico de Governança, o TCU enquadrou a GR, no contexto da governança, como um dos mecanismos de controle (BRASIL, 2014) e em 2020, incluiu a GR como uma prática relacionada ao mecanismo estratégia, juntamente com a promoção da gestão estratégica, o monitoramento do alcance dos resultados organizacionais, e do desempenho das funções de gestão (BRASIL, 2020a).

Nessa mesma lógica, em 2017, o COSO-ERM, o *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* elaborou um novo sumário executivo - Gerenciamento de Riscos Corporativos Integrado com Estratégia e Performance - na busca de esclarecer pontos que limitavam o desenvolvimento da GR a uma lista ou inventário de riscos, ou uma atividade de controle. Assim, o Comitê responsável por sua elaboração elaborou um novo *Framework* ligando o gerenciamento de riscos à performance da organização. A ideia central está pautada em uma estrutura que forneça aos Conselhos ou Executivos uma maneira de integrar as práticas de gerenciamento de riscos corporativos e acelerar o desempenho e o crescimento da organização por meio de uma aplicação contínua (COSO, 2017). Autores como Christo e Borges (2017), Santos (2015), corroboram com essa nova compreensão de que o conjunto de convicções e atitudes de uma organização representam a sua filosofia de GR, caracterizando a forma pela qual ela considera seus riscos de desenvolvimento e da implementação de estratégias às suas atividades.

Porém, se for analisada a questão do cumprimento da exigência da elaboração da Política de Gestão de Riscos e do Comitê de Governança, Riscos e Controles, o IFC atendeu este quesito. Agora, se a análise for sobre a sua funcionalidade ou sobre quais os resultados que estes atos provocaram, o resultado é bem diferente, visto que o IFC, de acordo com a Auditoria, ainda está precisando corrigir algumas fragilidades.

No planejamento estratégico do IFC 2018-2021, a gestão de riscos é abordada como se já fosse um tema bem estruturado na Instituição, dado que não disponibilizam os percentuais da Reitoria, e para os Campi, almeja-se um avanço de 70% entre os anos de 2018 e 2019,

inferindo que este assunto estaria pacificado na instituição nos anos seguintes.

Figura 22: Planejamento Estratégico IFC 2018-2021.

OBJETIVO ESTRATÉGICO 2018-2021:				
Desenvolver e Articular a Prática da Gestão Institucional Integrada				
Indicadores de Medidas	2018	2019	2020	2021
1. Número de campi com plano operacional referente ao Planejamento Estratégico desenvolvido	Estabelecer metas globais	Desenvolver em 100% dos campi o plano operacional	—	—
2. Número de campi com Gestão de Risco implantada	Implantar 30% da Gestão de Riscos nos campi	Implantar 100% da Gestão de Riscos nos campi	—	—

Fonte: IFC (2021e).

Entretanto, na atualização feita em agosto de 2021, os dados apresentados foram:

Quadro 23: Status Planejamento Estratégico de 2020.

Unidade	Meta	2018	2019	Status
Reitoria	Implantar 100%	43% Subprocessos identificados = 240 - Com a gestão de riscos implantada = 105	-	Parcialmente Atingida
Abelardo Luz	Implantar 100%	0%	-	Parcialmente Atingida
Araquari	Implantar 100%	Foram identificados 143 microprocessos e implantados 74. 51% de implantação	-	Parcialmente Atingida
Blumenau	Implantar 100%	80,00%	-	Parcialmente Atingida
Brusque	Implantar 100%	100%	100%	Atingida
Camboriú	Implantar 100%	Implantada a primeira etapa mapeamento dos macro, subprocessos e processos	-	Parcialmente Atingida
Concórdia	Implantar 100%	Não implantada	Parcial	Atingida
Fraiburgo	Implantar 100%	15,0%	-	Parcialmente Atingida
Ibirama	Implantar 100%	30,00%	-	Parcialmente

				Atingida
Luzerna	Implantar 100%	1,00%	-	Atingida
Rio do Sul	Implantar 100%	-	-	Parcialmente Atingida
Santa Rosa do Sul	Implantar 100%	0,3 %	-	Parcialmente Atingida
São Bento do Sul	Implantar 100%	66,70%	-	Atingida
São Francisco do Sul	Implantar 100%	Identificação dos Macroprocessos, processos e subprocessos. Gestão de risco em desenvolvimento	-	Parcialmente Atingida
Sombrio	Implantar 100%	15% em relação ao total do Campus	-	Parcialmente Atingida
Videira	Implantar 100%	30%	-	Parcialmente Atingida

Fonte: Adaptado de IFC (2021e).

As informações apresentadas no Status do Planejamento Estratégico colocam em cheque alguns apontamentos. No caso da Reitoria, por exemplo, a implantação é restringida a identificação de subprocessos com a gestão de riscos implantada, apresentando no caso um percentual de 43% de implantação. Porém, se cruzarmos esta informação com a análise feita pela Auditoria, é possível perceber que, mesmo que este trabalho tenha atingido os 43%, a meta não deve ser considerada como parcialmente atingida, devido às inúmeras fragilidades apontadas no relatório, como por exemplo, as inconformidades na fase de identificação dos riscos, e a ausência de capacitação e participação dos servidores na implementação da GR.

Alguns Campi chamam a atenção pelo paradoxo informado, como os casos de São Bento do Sul, Luzerna e Concórdia. Estes se enquadram com meta atingida, porém não apresentam dados que nivelam ou sustentam esta informação. Outro Campus que se opõe aos dados levantados pelo relatório de auditoria ao informar que tem 100% da gestão de riscos implantada é Brusque. Neste Campus, além de serem apontadas fragilidades no processo de identificação de riscos, 71,4% dos servidores participantes do levantamento feito pela auditoria responderam não terem participado do processo de construção da gestão de riscos, e o mesmo percentual afirmou não ter conhecimento sobre capacitação ou treinamento sobre o tema.

Com estes contrapontos, mais os apresentados no tópico sobre o grau da maturidade (fragilidade quanto a formação do CGRC e do Comitê Local, falta de padronização, falta de clareza quanto aos limites e responsabilidades, ausência de compartilhamento), não há como afirmar que a meta de 100% de implantação tenha sido atingida, mesmo que parcialmente.

Como a metodologia COSO não distingue as fases de implantação e de implementação<sup>3</sup> (FURLAN; PACHECO, 2021), é possível que as organizações que adotam este modelo também não o façam. Nesse raciocínio, sem ter uma estrutura que conduza as etapas, há uma probabilidade maior de equívocos, caso sejam iniciadas ações da implementação sem antes ter a implantação enraizada. No caso do IFC, de acordo com o levantamento feito por Furlan e Pacheco (2021), a fase da implantação ainda requer planejamento, ampliação e detalhamento de várias etapas, para que, estruturada, a implantação favoreça o desdobramento da implementação, conforme figura elaborada pelos autores.

Figura 23: Etapas de implantação e implementação no COSO-ERM.



Fonte: Furlan e Pacheco (2021).

Outros autores como Christo e Borges (2017), Santos (2015) e Steinberg *et al.* (2007) concordam que o sucesso da GR depende da estrutura dessa gestão, e que a implementação dessas estratégias e dos objetivos sofre forte influência das preferências, dos julgamentos de valor e dos estilos gerenciais. Assim, a forma como a implantação for desenhada influenciará significativamente a sua implementação, visto que a competência reflete no conhecimento e nas habilidades fundamentais à execução das tarefas, pois quando a administração decide sobre as estratégias e objetivos de uma atividade está direcionando a sua implementação e realização.

<sup>3</sup> O próprio relatório - COSO-ERM - recomenda a necessidade “de pesquisa e análise acadêmica” visando seu aprimoramento (STEINBERG *et al.*, 2007, p. 10).

De acordo com a metodologia COSO ERM, o êxito da implementação da GR está no alinhamento entre organização, pessoal, processos e infraestrutura (STEINBERG *et al.*, 2007). Mas para fazer este alinhamento a alta administração precisa fazer (ou criar meios para que seja feita) a atividade em sua plenitude, pois se a GR é feita pelas pessoas, mediante o que dizem e o que fazem, a missão, a estratégia e os objetivos definidos devem ser bem difundidos e assimilados.

A Política de Gestão de Riscos - Portaria Normativa nº 4/17 - foi o documento norteador da GR no IFC (IFC, 2018a), dispondo no art. 1º que compreenderia: i) objetivos; ii) definições; iii) integração aos processos; iv) princípios; v) diretrizes sobre o processo; e vi) papéis e responsabilidades. Contudo, ao ler o documento nota-se que estes quesitos não foram desenvolvidos de uma forma que proporcionasse uma compreensão sobre como a GR poderia ser implementada, conforme exposto no quadro a seguir.

Quadro 24: Conteúdo da Política de Gestão de Riscos do IFC.

Proposição	Presente no documento
Objetivo	Assegurar a existência de processo estruturado de GR que vise à concretização dos objetivos estratégicos, sustentabilidade das operações e cumprimento da missão institucional. Incorporar a GR à tomada de decisões em conformidade com as melhores práticas de Governança Corporativa
Definições	Apresenta a definição de termos técnicos sobre o assunto
Integração aos processos	Não apresenta uma estrutura para integração aos processos. Apenas apresenta conceitos sobre a boa governança e a necessidade de esta ser incorporada à cultura da organização.
Princípios	Adotar as melhores práticas; Estabelecer papéis e responsabilidades; Estabelecer e manter a infraestrutura
Diretrizes sobre o processo	Não apresenta as diretrizes, apenas traz os conceitos conforme o COSO-ERM
Papéis e responsabilidades	Apenas do Reitor e do CGRC

Fonte: IFC (2018a).

No ano de 2020, o IFC participou do Encontro de Desenvolvimento Institucional IF-Sertão-PE apresentando o tema Gestão de Risco: compreendendo o processo a partir da experiência vivenciada no IFC (IFC, 2020d). Esta apresentação traz a metodologia adotada pelo IFC com exemplos dos modelos a serem adotados para implantação: i) Etapa preliminar - identificação de processos; ii) Etapa 1 - identificação e avaliação dos riscos e oportunidades; iii) Etapa 2 - propostas de mitigação dos riscos; vi) Relatório Final.

Todavia, pelos demais documentos já analisados, junto ao relatório elaborado pela auditoria do IFC, percebe-se que esta metodologia não conseguiu ser compartilhada e internalizada pelos demais servidores da instituição, tão pouco produzir um conteúdo que pudesse ser utilizado como apoio à tomada de decisão. É possível inferir, por meio da comparação entre o que está na apresentação e o que realmente o IFC já conseguiu implementar, que o IFC carece de uma estrutura que consiga concretizar o objetivo de sua Política de Gestão de Riscos em sua totalidade, porque identificar, avaliar e mitigar é apenas uma parte desta Política. Já uma estrutura que conclua a outra parte do objetivo, que é incorporar a GR à tomada de decisões em conformidade com as melhores práticas de Governança Corporativa, percebe-se ausente (IFC, 2018a).

No ano de 2021, após o levantamento realizado pela auditoria, o IFC apresentou um plano de acompanhamento (IFC, 2021d), o qual divide a GR em implantação e acompanhamento. Essa divisão confirma que o IFC não separa as fases de implantação e implementação, ao dispor que os Comitês Locais foram criados para implantação da Gestão de Riscos, e que estes são responsáveis pela operacionalização em cada campus.

De acordo com este Plano de Acompanhamento, a finalidade dos Comitês Locais é a de implantar e acompanhar procedimentos de GR nos Campi. E na busca de suprir a ausência de uma estrutura que favoreça a materialização da Política de Gestão de Risco da Instituição, o Plano de acompanhamento definiu requisitos mínimos de uma metodologia de identificação, monitoramento e controle de riscos, como: i) Definir os atores de cada etapa; ii) Prever as capacitações necessárias para cada etapa; iii) Revisão do mapeamento de macroprocessos, processos e subprocessos, acrescentando atividades e fluxos; iv) Orientar sobre a utilização de técnicas para elaboração de fluxogramas; v) Orientar sobre a utilização de técnicas para identificação de riscos; vi) Orientar quanto às etapas de análise, mensuração e resposta aos riscos; vii) Apresentar cronograma para realização das atividades de acompanhamento da Gestão de Riscos. Nesse fluxo, o objetivo do documento centra-se em padronizar as atividades de forma institucional, oferecendo aos gestores e à sua equipe o acesso às informações e ferramentas que proporcionem uma harmonização da GR.

Entretanto, na contramão de tudo o que já foi exposto até o momento, o IFC afirma que as etapas referentes à implantação da Política de Gestão de Riscos foram concluídas (IFC, 2021d), considerando para isso o mapeamento de macroprocessos, processos e subprocessos. Para ressaltar que a fase de implantação ainda contém muitas lacunas e não pode ser considerada

como concluída, o quadro 26 traz o resultado apresentado no relatório de auditoria sobre as etapas de mapeamento:

Quadro 25: Eficácia do Processo de Identificação de Riscos.

Unidade	Índice	Resultado dos processos
Reitoria	39%	Apresentaram 3 ou mais inconformidades
	30%	7 subprocessos com 2 inconformidades
	18%	4 subprocessos com 1 inconformidade
Abelardo Luz	-	-
Araquari	100%	Apresentavam fragilidades em sua definição
	100%	Os riscos, causa e consequências não preenchidos corretamente
Blumenau	72,72%	Não tem relação nexos causal entre a descrição das atividades
	100%	Não registrou fluxograma, brainstorming, templates, fluxo e não fez a identificação de riscos individualizados por subprocesso
Brusque	63%	Ausência de Identificação de Riscos para 63% dos Processos analisados
Camboriú	100%	Fragilidade no que tange ao processo de gestão de riscos.
Concórdia	50%	Fragilidades na escolha das ações para tratar os riscos
	100%	Falta de levantamento correto para identificação e tratamento dos riscos
Fraiburgo	-	-
Ibirama	100%	Identificou-se algum tipo de inconsistência/fragilidade
Luzerna	100%	Fragilidade no que tange ao processo de gestão de riscos
Rio do Sul	-	Não entregou documentos para avaliação da auditoria
Santa Rosa do Sul	100%	Encontrou-se algum tipo de impropriedade/incoerência
São Bento do Sul	100%	Ausência de comprovação da aplicação de ferramentas e/ou técnicas para Identificação de Riscos - Ausência de coerência
São Francisco do Sul	100%	Identificou-se algum tipo de inconsistência/fragilidade
Sombrio	100%	Encontrou-se algum tipo de impropriedade/incoerência
Videira	100%	Identificou-se algum tipo de inconsistência/fragilidade

Fonte: IFC (2021c).

Constatado que o IFC não concluiu as etapas de implantação como informado no Plano de Acompanhamento (IFC, 2021d) e no Status do Planejamento Estratégico (2021e), e que além disso, não distingue as fases de implantação e implementação - atribuindo estas responsabilidades ao Comitê Local, que por conseguinte, não possui conhecimento, ferramentas e metodologias para executar tal missão - conclui-se pela confirmação da segunda hipótese: Os desafios na estruturação das atividades de GR estão relacionados à miscelânea entre as fases de implantação e implementação.

Ao compartilhar a visão de Morgan (2006), a pesquisa feita por Vitarelli *et. al.* (2021), a qual buscou identificar as competências socioemocionais requeridas para os servidores atuantes no Comitê Local de Gestão de Riscos do IFC – Campus Camboriú, corrobora com a visão de que a GR é compartilhada de uma estrutura contingencial, ora mecanicista (com tarefas claras e definidas, ambiente previsível e estável e cumprimento de metas), ora orgânico (inovador, flexível, criativo e aberto à resolução de problemas). Flutuando entre a perspectiva da Nova Gestão Pública e do Novo Serviço Público - a depender da atividade desempenhada no processo de GR, Vitarelli *et. al.* (2021) constataram a influência do fundamento epistemológico da Teoria Econômica pela formalidade na imposição de deveres e responsabilidades aos membros da instituição como um todo, considerando a relação com a racionalidade técnica e econômica na fase de implantação.

Entretanto, para que a atividade ultrapasse a fase de implantação, os autores concluíram ser primordial o envolvimento dos servidores com a colaboração e inclusão de conhecimentos interpretativos e reflexivos originários da sua experiência e vivência no ambiente de trabalho. Nesta etapa, a pesquisa constatou a presença do fundamento epistemológico da Teoria Democrática, na qual os gestores contribuem para a construção do coletivo num amplo sistema de governança, pensando estrategicamente, mas agindo democraticamente, por meio de processos colaborativos, tendo os servidores a missão não só de identificar problemas, como também de atuar na busca de soluções. Para Denhardt e Denhardt (2000), dentre os princípios que estruturam o Novo Serviço Público estão: i) Servir, ao invés de dirigir, auxiliando na articulação das pessoas e no atendimento dos interesses compartilhados; ii) O interesse público como o objetivo, tendo o gestor público o dever de contribuir para a construção do coletivo, com noções compartilhadas do interesse público em um amplo sistema de governança e valores compartilhados; e iii) Pensar estrategicamente, agir democraticamente, por meio de esforços coletivos e processos colaborativos, sendo papel dos

servidores públicos e dos cidadãos não só identificar problemas, mas atuar na busca de soluções (DENHARDT; DENHARDT, 2000).

Essa compreensão de Denhardt e Denhardt (2000) fundamentou a pesquisa feita por Vitarelli *et. al.* (2021), na qual classificou as atividades da GR nas duas teorias - Teoria Econômica e Teoria Democrática - agregando a operacionalização dos trabalhos, na fase de implementação, em processos colaborativos, com liderança compartilhada focada no sucesso de longo prazo. Neste mesmo argumento, os autores sustentam também a classificação dual quanto ao modelo de homem como Homem Econômico e Homem Parentético. O primeiro justifica-se pelo cálculo utilitário de consequências oriundos da mensuração dos riscos, já o homem parentético se apresenta nas atividades de Implementação, na qual 100% dos entrevistados na pesquisa de Vitarelli *et. al.* (2021) consideram a necessidade de ser assertivo, insistente, criativo, inventivo e engenhoso.

Estes entrevistados foram os membros do Comitê Local do Campus Camboriú - IFC no ano de 2020. Os autores justificam a escolha dos sujeitos da pesquisa por estes atuarem nas duas fases da Gestão de Risco na instituição - implantação e implementação, tendo, assim, uma visão mais completa do todo ao se considerar as facilidades e dificuldades do que foi realizado.

Isto posto, para responder o segundo objetivo específico, conforme detalhado na metodologia, foi utilizado, primariamente, o Plano de Acompanhamento do IFC, por este ser o documento mais recente disponibilizado pela instituição, e subsidiariamente os demais documentos publicizados pelo IFC, todos estes relacionados nos quadros 21 e 28.

Quadro 26: Resultado da investigação 2

2 - Identificar os desafios na estruturação das atividades da Gestão de riscos considerando a perspectiva da diferença entre Governança de Riscos e Gestão de riscos		
Categoria	Crítérios	Resultado
Enquadramento do risco	Quem são as partes interessadas?	Não há este tipo de detalhamento. O risco está sendo abordado nos processos e subprocessos
	Existem riscos que mobilizam diferentes partes?	Não há este tipo de detalhamento
	Quais são os métodos e ferramentas utilizados?	Sugestão de brainstorming, diagrama de Ishikawa, análise SWOT, bow-tie e relatórios
	Há necessidade de novos?	Sim. Para organizar e sistematizar as informações em favor da tomada de decisão

Convenções	Tipos existentes	Decreto nº 9.203/17 - Instrução Normativa Conjunta (INC) 01/2016
Rotinas	Divulgação e Compartilhamento	Há disponibilização de modelos de relatórios, agendamento de capacitações e previsão de oficinas e publicações
Avaliação de riscos	Grau de confiança na avaliação	Não há, pois, as etapas de identificar o risco, avaliar o risco, elaborar a matriz de risco, identificar e avaliar o controle, identificar e tratar os riscos residuais é feita pelos mesmos atores. Somente na fase de comunicação de riscos que há o conhecimento das etapas anteriores
	Teorias utilizadas	COSO-ERM/CGU
Avaliação de Preocupação	Opiniões, valores e preocupações diferentes	Não há este tipo de detalhamento
	Capacidade de implementar ações e resolver conflitos	Não há este tipo de detalhamento
	Abordagem das preocupações das partes	Não há este tipo de detalhamento
Tipos de Riscos	Há medidas proporcionais aos tipos de riscos	Escala de 5 pesos (muito baixo, baixo, médio, alto e muito alto) referente ao impacto e probabilidade
Julgamento	Simple - Complexo - Ambíguo – Incerto	Não há este tipo de detalhamento
Avaliação Final	Distinção de Tolerabilidade e Aceitabilidade Verificar negligências, exclusões, falta de transparência e responsabilidade, e sustentabilidade	Não há indicações ou responsável por este tipo de avaliação
Percepção do Risco	Verificar se os atores e partes interessadas foram definidos, bem como suas responsabilidades	Atores em fase de treinamento
	Opções mais eficientes para a gestão e garantia de eficácia em longo prazo (conformidade - fiscalização - monitoramento)	Não há este tipo de detalhamento
Impacto Econômico	Impacto de determinadas ações e seus custo x benefício	Não há este tipo de detalhamento
Estratégia	Alinhamento entre os instrumentos utilizados e os tipos de riscos	Não há este tipo de detalhamento
	Implementação - avaliação e feedback	Não há este tipo de detalhamento

	Definição clara de papéis	Sim, porém somente para a atividade de gestão
Comunicação	Tipos de comunicação	Relatório
	Existência de um responsável pela comunicação	Pró-Reitoria de Desenvolvimento
	Comunicação bidirecional eficaz	Não há. Da fase 2 (Identificar riscos) até a fase (7 - Comunicar riscos) não existe uma comunicação ou diálogo sobre a compreensão de tudo o que foi decidido. O diálogo fica restrito aos Colaboradores e ao Responsável pelo setor.
	Executada de forma simples e clara ou especializada, de difícil compreensão	De difícil compreensão por não estar padronizado
	Transmissão de certeza	Baixa transmissão de certeza, pois não há etapas de julgamento sobre as informações apresentadas até a fase de comunicação
	Nível de confiança	Baixo
Engajamento das partes	Delimitação de papéis	Existe a delimitação de alguns papéis, porém, de forma limitada - para a atividade de gestão
	Abordagem diferente quanto ao tipo de participação	Sim, porém somente para a atividade de gestão
	Flexibilidade de adaptação às mudanças	Não há este tipo de detalhamento
	Adaptabilidade e flexibilidade	Não há este tipo de detalhamento
Contexto	Nível de resiliência - capacidade de reter o básico e absorver perturbações	Não há este tipo de detalhamento

Fonte: Elaborado pela autora (2022)

Fazendo uma comparação entre o que elenca a *framework* da Gov.R, e o que pôde ser encontrado nos documentos disponibilizados pelo IFC, é possível verificar que apenas a estrutura criada pelo COSO-ERM - estrutura esta apontada pelo governo federal para ser utilizada pelos entes e órgão do poder executivo federal - não supre a necessidade da instituição em relação ao gerenciamento de riscos. Se a instituição não for possuidora de uma estrutura bem delineada quanto aos seus atores/responsabilidades, organização/cultura e quanto aos fluxos/atividades, é possível que todo planejamento projetado não saia do papel.

De acordo com o IRGC (2017), a falta de uma norma ou estrutura apropriada pode originar muitos déficits na implementação da governança. E para que esta seja eficaz, faz-se

fundamental um conjunto composto pela liderança, comunicação, definição clara de papéis, responsabilidades e incentivos, bem como a alocação de recursos necessários. Assim, além de reconhecer a necessidade, o IRGC também apresenta um framework flexível que pode ser adaptado às diversas composições organizacionais.

No contexto do IFC - o qual não conta com uma estrutura que consiga suportar a complexidade da GR - a Gov.R proposta por Renn (2008), pode auxiliar a desenvolver processos mais direcionados para lidar com os problemas de complexidade, incerteza e ambiguidade focados na tomada de decisão. Com esta parte alinhada, somente depois iniciaria a implementação, o monitoramento e a revisão, construindo um elo entre o resultado da GR e a necessidade de alterações devido a mudanças ou resultados não esperados. Visto que, a gestão baseada na resiliência depende de um formato reflexivo e a gestão baseada na ambiguidade depende de uma gestão participativa, Renn (2008) sugere que a inclusão de uma combinação inteligente de processos deliberativos para todos os tipos de gerenciamento pode ser uma alternativa que promova o alcance dos objetivos da GR.

Esta análise, a qual identifica a necessidade de separação das etapas de implantação e implementação no IFC, encontra sustentação também nas pesquisas feitas por Pinto (2020), por Neto (2020) e por Oliveira *et al.* (2020). O primeiro concluiu como essencial o comprometimento da alta administração e a capacitação dos gestores de área e de risco da instituição. Já a pesquisa feita por Neto (2020), identificou a necessidade de propor ações para a disseminação da cultura de GR no âmbito da Instituição e dos resultados esperados com a sua implementação.

Por fim, o estudo feito por Oliveira *et al.* (2020), na Universidade Federal do Rio Grande do Norte, mesmo realizando o desdobramento das atividades da GR com uma proposta para a sua operacionalização - PROGERIS - a aplicabilidade apresentou diversas limitações diretamente relacionadas à implementação. Alguns pontos destacados foram a baixa quantidade de facilitadores para conduzir as oficinas, falta de monitoramento e controle dos riscos em processos de apoio e dos riscos gerenciais, dificuldades na compreensão da classificação e atribuição de valores para probabilidade e impacto do evento de risco e morosidade na execução dos planos de ação pós-oficinas. Porquanto, as conclusões apresentadas nos estudos citados coadunam com a segunda hipótese apresentada nesta dissertação, a qual considera necessária a separação das atividades de Gov.R e GR.

Para este tópico, os documentos consultados para analisar o segundo objetivo específico desta pesquisa - identificar os desafios na estruturação das atividades da Gestão de riscos considerando a perspectiva da diferença entre Governança de Riscos e Gestão de riscos - foram:

Quadro 27: Documentos consultados referente ao segundo objetivo específico.

Data	Documento	Fonte/Página	Acesso
15/01/22	Política de GR	Gestão de Riscos	<a href="https://ifc.edu.br/2018/03/23/politica-de-gestao-de-riscos/">https://ifc.edu.br/2018/03/23/politica-de-gestao-de-riscos/</a>
10/02/22	Comissões Locais de acompanhamento da GR	Gestão de Riscos	<a href="https://ifc.edu.br/2021/07/06/comissoes-locais-de-acompanhamento-da-gestao-de-riscos-no-ifc/">https://ifc.edu.br/2021/07/06/comissoes-locais-de-acompanhamento-da-gestao-de-riscos-no-ifc/</a>
13/02/22	Macroprocesso-processo-subprocesso	Gestão de Riscos	<a href="https://ifc.edu.br/2021/07/06/identificacao-de-macroprocessos-processos-e-subprocessos/">https://ifc.edu.br/2021/07/06/identificacao-de-macroprocessos-processos-e-subprocessos/</a>
13/02/22	Relatório de GR 2019	Gestão de Riscos	<a href="https://ifc.edu.br/2021/07/06/relatorio-da-gestao-de-riscos-ifc-2019/">https://ifc.edu.br/2021/07/06/relatorio-da-gestao-de-riscos-ifc-2019/</a>
13/02/22	Relatório Consolidado OS n.º 011/2020 – UNAI/IFC	Auditoria Interna	<a href="https://ifc.edu.br/wp-content/uploads/2020/12/Relat%C3%B3rio-Consolidado-OS-011-2020-Vers%C3%A3o-Publica%C3%A7%C3%A3o.pdf">https://ifc.edu.br/wp-content/uploads/2020/12/Relat%C3%B3rio-Consolidado-OS-011-2020-Vers%C3%A3o-Publica%C3%A7%C3%A3o.pdf</a>
07/04/22	Planejamento Estratégico	Desenvolvimento	<a href="https://ifc.edu.br/planejamento-estrategico-2/">https://ifc.edu.br/planejamento-estrategico-2/</a>
18/04/22	Gestão de risco: estudo de caso sobre os desafios na implantação e implementação	Revista Ibero-Americana de Estratégia	<a href="https://periodicos.uninove.br/riae/article/view/18818">https://periodicos.uninove.br/riae/article/view/18818</a>
20/04/22	Calendário da GR	Desenvolvimento	<a href="https://docs.google.com/spreadsheets/d/e/2PA-CX-1vRMW5lDryiuyM38NAif5Npsj0cl3ho0xT-2jcIaRWYiZv0b1kif2fhyGI3vE6hQG3pE-bCTAmGrnPF/pubhtml">https://docs.google.com/spreadsheets/d/e/2PA-CX-1vRMW5lDryiuyM38NAif5Npsj0cl3ho0xT-2jcIaRWYiZv0b1kif2fhyGI3vE6hQG3pE-bCTAmGrnPF/pubhtml</a>
25/04/22	A relação dos modelos teóricos da administração pública e as competências socioemocionais.	Revista G.U.A.L	<a href="https://periodicos.ufsc.br/index.php/gual/article/view/80590/47187">https://periodicos.ufsc.br/index.php/gual/article/view/80590/47187</a>

Fonte: Elaborada pela autora (2022).

Assim, de acordo com a análise realizada nas práticas da Governança de riscos e gestão de riscos no Instituto Federal Catarinense, considerando a perspectiva da diferença entre Governança de riscos e Gestão de riscos, o próximo tópico destina-se a propor um conjunto de ações com a finalidade de estruturar a implementação da gestão de riscos nesta instituição.

### 4.3 CONJUNTO DE AÇÕES PARA A IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO DE RISCOS

As atividades definidas pelo TCU para Governança (Dirigir, Monitorar e Avaliar) e Gestão (Planejar, Executar e Controlar), correspondem às funções do administrador e do ciclo administrativo definido por Chiavenato (2003). Adotando essa relação para o desenvolvimento das atividades propostas pela Gov.R, foi realizado um levantamento para identificar os servidores que possuem uma formação acadêmica que favoreça o desenvolvimento das atividades. Assim, no ano de 2021, o IFC estava composto por 1939 servidores ativos (CGU, 2021). Após pesquisa realizada na Plataforma Lattes (CNPQ, 2021), baseada nas informações disponíveis na base currículo lattes, foi possível identificar o seguinte quadro:

Quadro 28: Servidores com formação na área de administração

Servidores	Docentes	Área de conhecimento com relação direta
98	-	Graduação em Administração
187	34	Especialização na área de Administração ou Gestão
9		Especialização envolvendo o termos Risco
70	25	Mestrado na área de Administração
12	9	Doutorado na área de Administração
5	-	Doutorado envolvendo o termo Governança

Fonte: Elaborado pela autora (2021)

Nesta busca foi possível constatar que o IFC possui, ao menos, 98 servidores com formação em Administração. Neste grupo, destaca-se que 86 são Técnicos-Administrativos em Educação (TAEs), sendo: 32 ocupantes do cargo de Administrador, 37 Assistentes em Administração, 8 Auxiliares em Administração, 1 Auditor e 8 ocupantes de cargos de nível técnico e auxiliar. Outro dado relevante foi o número de TAEs com especialização na área de administração ou gestão. De um total de 187 servidores, 153 são TAEs. Também foi possível constatar que, ao menos, 9 servidores possuem especialização desenvolvida sobre o tema envolvendo o termo Risco.

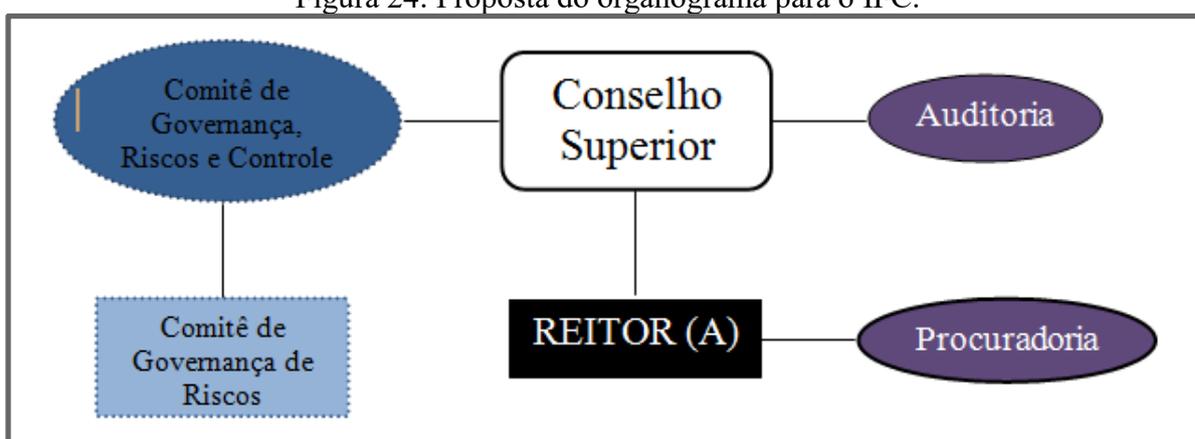
Quanto às especializações stricto sensu, foi possível verificar que, pelo menos 70 servidores possuem Mestrado na área de Administração. Deste quantitativo, 45 são TAES, sendo: 12 ocupantes do cargo de Administrador, 17 Assistentes em administração e 2 auxiliares

em administração. Em relação ao Doutorado, observou-se que há, pelo menos, 12 servidores com doutorado na área de administração, sendo identificados 3 TAEs. Oportuno destacar que foram detectados 5 servidores com Doutorado envolvendo o termo governança, sendo deste 1 TAE.

Outro fator que pode ser enriquecedor para a Instituição, é o entesouramento do conhecimento docente, oportunizando sua aplicação na rotina administrativa. Com essa gama de profissionais capacitados, não há óbices para a criação do CGov.R, principalmente por oportunizar aos servidores trabalhar com assuntos que optaram em estudar. Também cabe destacar que, por meio do incentivo à qualificação, estes já são remunerados pela aquisição destes conhecimentos. Nada mais justo do que aplicá-los na Instituição que os patrocinou - no caso dos servidores que usufruíram do afastamento para cursar pós-graduação *stricto sensu* - e que também os remunera por isso.

Neste cenário, é possível identificar um grande quantitativo de servidores que, além de possuírem formação na área de administração, também exercem atividades vinculadas ao cargo na área de administração, o que pode contribuir com o desenvolvimento e com a continuidade das atividades da GR. Uma estrutura que contribua para o envolvimento deste quantitativo qualificado na área de administração pode ser observada na proposição abaixo:

Figura 24: Proposta do organograma para o IFC.



Fonte: Elaborado pela autora (2021).

O Conselho Superior é o órgão máximo do IFC, possuindo caráter consultivo e deliberativo. O CGRC, já descrito anteriormente, integrando-se ao Conselho Superior, passaria a ser orientado pelo Comitê de Gov.R (CGov.R). Este, formado por servidores de carreira vinculados à área administrativa, ficaria com a responsabilidade de estruturar a Gov.R, tendo a função de assessorar o CGRC nas suas atribuições.

O CGov.R pode ser composto, dentre outras possibilidades, pela indicação de 2 servidores (titular e suplente) por unidade, que, preferencialmente, tenham formação na área de gestão ou que tenham desenvolvido estudos sobre o tema. Aos servidores titulares/suplentes, seria autorizada, via portaria, uma dedicação de 4/2 horas semanais - conforme orienta a Nota Técnica Conjunta 001/2018-PROEN-PROPI-PROEX/IFC (IFC, 2020c) - para a realização das atividades do CGov.R., as quais poderiam ser desenvolvidas remotamente, via reuniões virtuais. Nos casos de ausências temporárias, o suplente representaria pelo tempo necessário. Mas, nos casos de ausência definitiva, o suplente assume a titularidade, sem prejudicar a continuidade das atividades, capacitando outro servidor para assumir como suplente. Essa organização operacional fundamenta-se na Lei 8.112/90, art. 39, no qual estabelece que aos titulares de unidades administrativas organizadas em nível de assessoria terão substitutos indicados no regimento interno, ou designados pelo dirigente máximo (BRASIL, 1990).

A Lei n. 11.091/2005, a qual versa sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnicos-Administrativos em Educação, no âmbito das IFEs, estabelece que, os servidores têm direito, desde 2013, aos seguintes percentuais de incentivo à qualificação por base percentual geral sobre o padrão de vencimento percebido pelo servidor:

Quadro 29: Percentual de Incentivo à Qualificação dos TAEs.

Nível de escolaridade formal superior ao previsto para o exercício do cargo	Área de conhecimento com relação direta	Área de conhecimento com relação indireta
Ensino fundamental completo	10%	-
Ensino médio completo	15%	-
Ensino médio profissionalizante ou ensino médio com curso técnico completo	20%	10%
Curso de graduação completo	25%	15%
Especialização - carga horária igual ou superior a 360h	30%	20%
Mestrado	52%	35%
Doutorado	75%	50%

Fonte: Lei n. 11.091/05 (BRASIL, 2005).

Refletindo sobre esses percentuais, infere-se que o IFC já efetua a remuneração pelo incentivo a qualificação de uma grande parcela dos TAEs vinculados à formação na área de

administração, pois, de acordo com o levantamento feito na Plataforma Lattes em 2021, o IFC conta com:

Quadro 30: Percentual de aumento sobre o padrão de vencimento.

Servidores TAEs	Área de conhecimento com relação direta	Percentual
108	Especialização na área de Administração ou Gestão	30%
42	Mestrado na área de Administração	52%
3	Doutorado na área de Administração	75%

\*Quantitativo apresentado de forma não cumulativa, conforme a Lei n. 11.091/05.

Fonte: Elaborado pela autora (2022).

Visto que estes servidores já recebem esta remuneração, esse fator não seria um motivador. Pensando nisto, o Conselho Superior do IFC poderia criar recompensas direcionadas aos servidores que, além de cumprirem sua função determinada pelo cargo, assumisse a função em trabalhos complementares, como comissões e comitês, como: i) prioridade no agendamento da licença capacitação; ii) prioridade no desempate em seleções via edital; iii) prioridade de concessão ao teletrabalho; entre outras.

De acordo com a concepção de Renn (2008, p. 69), “gerar e coletar conhecimento sobre o risco e tomar decisões sobre como mitigar, controlar ou de outra forma gerenciá-lo” são compreendidas como os dois principais desafios da Gov.R. Assim, na metodologia da Gov.R proposta pelo IRGC, para envolver as pessoas na busca pelo alinhamento das quatro fases (Pré-avaliação, Estimativa, Caracterização e Gestão), é necessário, continuamente, estruturar as partes interessadas junto ao contexto, por meio da comunicação. Os principais desafios da Gov.R está ligado diretamente a um dos desafios práticos mais pesquisados na área de gestão de pessoas e comportamento organizacional, o qual busca compreender o processo de motivação de seus trabalhadores (PARK; RAINEY, 2008, *apud* OLIVEIRA; ESTIVALETE, 2019).

Em seu estudo, Oliveira e Estivalete (2019) propõem um framework para analisar a Motivação do Serviço Público (MSP) em organizações do setor público brasileiro, objetivando explorar seus reflexos sobre o Ajuste Indivíduo-Organização e o Comportamento de Cidadania Organizacional. Amparados pelos estudos de vários autores (KIM, 2017; TOMPSON, CHRISTENSEN, 2018; PERRY, WISE, 1990; BREWER, SELDEN, 1998), Oliveira e Estivalete (2019) compartilham a definição de MSP como a força que induz os indivíduos a

realizarem um serviço público significativo, junto a uma prevalência de recompensas intrínsecas sobre recompensas extrínsecas, incluindo o comprometimento com os valores públicos, a compaixão e o auto sacrifício.

Essa visão é corroborada também pelo Decreto nº 9.991/2019, o qual estabelece a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da administração pública federal. No art. 25, que trata sobre a licença para capacitação, foi incluída uma nova possibilidade para o servidor, podendo este optar por um curso conjugado com a realização de atividade voluntária em entidade que preste serviços dessa natureza no País. Neste contexto, é possível inferir que desenvolver a cidadania organizacional é uma alternativa incentivada pelo poder executivo federal.

Frente à complexidade das atividades da Gov.R, os atores necessitam de recompensas intrínsecas e extrínsecas, para que estas auxiliem na manutenção daquelas. Existe assim, um consenso na literatura de que a motivação no setor público precisa ser administrada de forma distinta do setor privado (BUELENS; BROECK, 2007; KI, 2021; AMBROSE; KULIK, 1999; RAINEY; BOZEMAN 2000; WITTMER 1991; WRIGHT 2001). Contudo, apesar do setor público depender mais de recompensas intrínsecas, é necessário investir no equilíbrio entre ambos os tipos de motivação, bem como na prevenção do sentimento de injustiça. Este sentimento pode surgir quando alguns trabalham com extrema dedicação e outros apenas desempenham funções básicas, porém, todos são remunerados e tratados de forma igualitária. Outros fatores que refletem na percepção individual de justo ou injusto, podendo implicar em comportamentos de cooperação ou reações disfuncionais são as distribuições de recursos, as questões procedimentais, as políticas formalizadas e as relações interpessoais estabelecidas (ADAMS, 1965).

Na compreensão de Caffé Filho et al. (2017, *apud* OLIVEIRA; ESTIVALETE, 2019), essas situações podem provocar dois resultados: i) não motivar os que estão acomodados; ii) desmotivar os que participam ativamente, inovando e melhorando continuamente.

No caso da GR, Furlan e Pacheco (2021) concluem que no IFC a resistência ocorreu pela falta de conhecimento e pela dificuldade de compreensão dos materiais. Por se tratar de um assunto novo na Instituição, integrar a GR à cultura organizacional e fazer com que as pessoas compreendam essa importância requer um trabalho organizacional sobre a identificação da melhor forma de disseminar esse conhecimento a todos os níveis da organização, motivando, assim, a compreensão dos seus benefícios para possibilitar a

transposição da barreira negativa da não aceitação causada pela incompreensão. Pois, reproduzir documentos sem compreender como essas informações devem se transformar em ações pode comprometer a finalidade de todo o planejamento institucional.

Os servidores públicos são menos motivados por recompensas financeiras - visto que sua remuneração é estabelecida por critérios legais - sendo assim, mais motivados por levar uma vida equilibrada. Estes buscam por fazer escolhas positivas que integrem o respeito por seus próprios ritmos de trabalho, suas vidas pessoais, seu tempo de qualidade e suas prioridades familiares - relação trabalho-família equilibrada (BUELENS; BROECK, 2007).

Com o exposto, é possível compreender que o IFC possui uma gama de servidores capacitados e bem remunerados que poderiam desenvolver a atividade da GR com muita eficiência. Todavia, de forma antecipada, os fatores motivacionais necessitam ser refletidos e trabalhados pela instituição com a finalidade de proporcionar a justiça organizacional, conforme o modelo sugerido por Costa (2022).

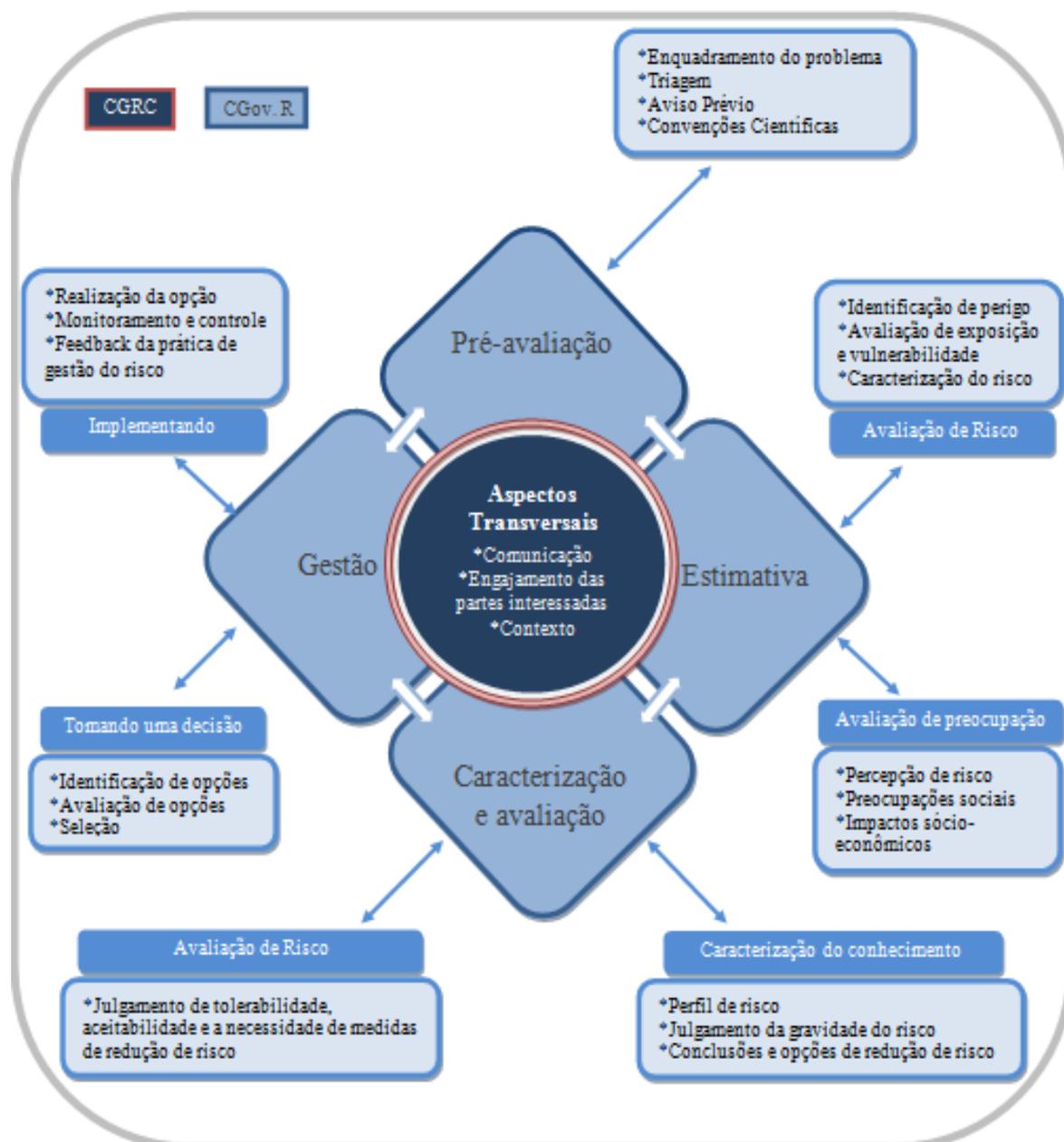
Figura 25: Justiça organizacional, engajamento e comportamentos contraproducentes.



Fonte: Costa (2022, p.84).

Nesta linha, os trabalhos envolvendo a Gov.R, como exemplo, poderiam ser executados no IFC, conforme a seguinte estrutura:

Figura 26: Estrutura da Governança de Riscos no IFC.



Fonte: Adaptado de IRGC (2017).

Por ser modular, complementar e compatível com outros modelos, o *framework* apresentado - adaptado da estrutura do IRGC para ser incorporado na Gov.R do IFC - permite uma adaptação à estrutura que a Instituição já esteja utilizando para a GR, ofertando assim, uma metodologia alternativa para construção do sistema que antecede a GR.

As atividades acima apresentadas podem ser direcionadas ao Comitê para execução ou fiscalização, conforme a capacidade organizacional do momento. É preciso introduzir a

segregação de funções neste processo, pois como afirma Silva (2014) e Amorim (2000), além de ser um dos princípios basilares de controle interno, mitiga conflitos de interesses, erros, fraudes e restringe-se significativamente as disfunções ético-comportamentais, fortalecendo a racionalização administrativa, assegurando ainda, a responsabilização de todos os envolvidos no processo. Para uma melhor compreensão da inclusão da GovR. na estrutura existente atualmente no IFC, será apresentado um fluxograma nos moldes utilizados para o Gerenciamento de Riscos.

Quadro 31: Etapas e Responsabilidades.

CGRC - Comitê de Governança, Riscos e Controle

PRODIN - Pró-Reitoria de Desenvolvimento Institucional

DGP - Diretoria de Gestão de Pessoas

PROAD - Pró-Reitoria de Administração

CL - Comitê Local

C - Colaboradores

RS - Responsável pelo setor

CGov.R - Comitê de Governança do Risco

Etapa	Atividade	Tarefa	Responsável
1. Pré-Avaliação	1.1 Iniciar projeto	1.1-A: Selecionar e nomear os servidores para comporem o CGov.R e os Comitês Locais	CGRC/DGP PRODIN
	1.2 Capacitação	1.1-A: Capacitar o CGov.R, os Comitês Locais 1.1-B: Capacitar os Gestores e Coordenadores. 1.1-C: Capacitar os Colaboradores	DGP/ PRODIN/ PROAD
	1.3 Ferramentas de Trabalho	1.3-A: Criar processo eletrônico no SIPAC e vincular ao Comitê 1.3-B: Criar e-mail do CGov.R e dos Comitês Locais 1.3-C: Criar página no site do <i>campus</i> para a CGov.R. 1.3-D: Divulgação de e-mails com informações sobre a GR	CGov.R/ CL
	1.4 Identificar atividades	1.4 -A: Definir perspectivas sobre o risco - forma e linha de base para avaliação; 1.4 - B: Estabelecer as ferramentas, modelos e métodos científicos e analíticos para avaliar os riscos; 1.4 - C: Descrever indicadores, rotinas e convenções existentes que podem ajudar a restringir o que deve ser tratado como risco; 1.4 - D: Estabelecer o envolvimento das partes, compreendendo os pontos de vista das partes envolvidas, definindo um padrão para enquadramento dos riscos; 1.4 - E: Definição de limites de avaliação, em termos de escopo, escala ou horizonte de tempo.	CGov.R
2. Avaliação	2.1 Avaliação de Riscos	2.1 - A: Identificar os principais riscos da atividade e os processos que criam e controlam os riscos; 2.1 - B: Avaliação de exposição e vulnerabilidade, fonte e impacto do risco;	C RS CL
	2.2 Avaliação de Preocupação	2.2 - A: Estruturar opiniões, valores e preocupações diferentes quanto ao risco e sua responsabilização; 2.2 - B: Visão da Instituição sobre o contexto apresentado;	RS CL CGov.R
	3.1 Caracterização do Conhecimento	3.1: Simples - Complexos - Incertos - Ambíguos;	CGov.R/CL

3. Caracterização e Avaliação	3.2 Avaliação do risco	3.2: Insignificante - Aceitável - Tolerável - Intolerável;	RS CL
4. Gestão	4.1 Tomando uma decisão	4.1 - A: Evitar - Reduzir (prevenir, adaptar, mitigar), Transferir ou Reter; 4.1 - B: Avaliar e selecionar a estratégia;	CGov.R/RS CL
	4.2 Implementação	4.2 - A: Realização da opção selecionada.; 4.2 - B: Monitoramento e controle; 4.2 - C: Feedback da prática de Gestão de riscos;	C RS
5. Aspectos Transversais	5.1 Comunicação	5.1 - A: Definir o facilitador responsável pelo processo de comunicação do risco; 5.2 - B: Organizar a comunicação visando acesso das partes interessada (reguladores, avaliadores, partes afetadas); 5.3 - C: Definir tratamento para informação confidencial e sensível; 5.4 - D: Estabelecer comunicação bidirecional;	CGov.R CGRC
	5.2 Engajamento das partes interessadas	5.2 - Envolver as partes interessadas que possam ser afetadas pelo risco e/ou pelas medidas de sua gestão;	CGov.R CGRC
	5.3 A importância do contexto	5.3 - A: Identificar a capacidade organizacional - ativos habilidades e capacidades; 5.3 - B: Envolver atores-chave e a rede de atores; 5.3 - C: Incentivar uma cultura política e regulatória 5.4 - D: Construir clima social sobre a cultura de riscos (interno e externo)	CGov.R CGRC

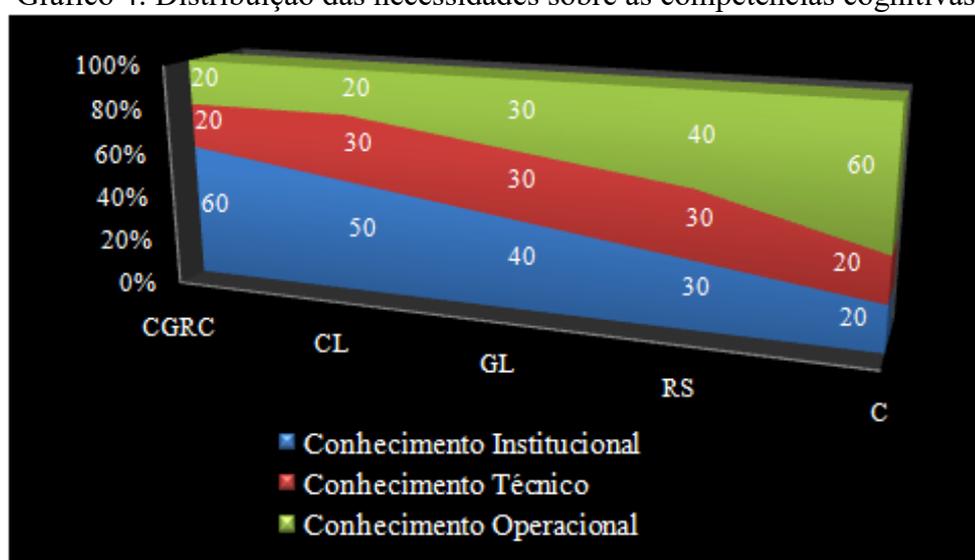
Fonte: Elaborado pela autora

Para que as atividades sejam executadas de acordo com o planejado, a capacitação dos atores envolvidos será de fundamental importância. Contudo, esta capacitação precisa ser direcionada a todos os servidores e gestores, de acordo com a sua atuação no processo de Gestão de Riscos. Como forma de direcionar esta capacitação, visando desenvolver as competências de cada ator, pode ser adotado o direcionamento das competências gerenciais nas Instituições Federais de Ensino Superior, segundo Pereira e Silva (2011):

- **Competências Cognitivas** - Conhecimentos técnicos, operacionais e do ambiente institucional;
- **Competências Funcionais** - Orientação estratégica e Processos de trabalho;
- **Competências Comportamentais** - Empatia, Gerenciamento de conflitos, Liderança, Saber ouvir e Comunicação;
- **Competências Políticas** - Ética, Interesse público, Parcerias cooperativas.

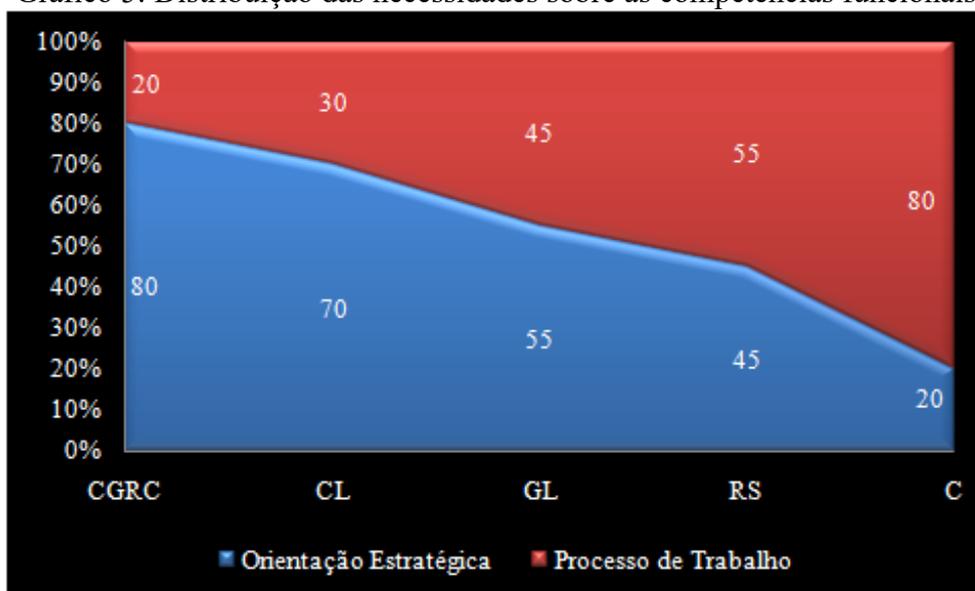
Cada ator tem uma necessidade específica relacionada ao desenvolvimento das atividades da Gov.R, sendo necessário que a capacitação seja focada nas necessidades de cada grupo de atores definido no framework: Comitê de Governança, Riscos e Controles (CGRC), Comitê de Governança de Riscos (CGov.R), Comitê Local (CL), Responsável pelo Setor (RS), Colaboradores (C) e Gestão Local (GL). Nessa linha, os gráficos a seguir apresentam uma proposta para a capacitação aos moldes do direcionamento das competências gerenciais nas Instituições Federais de Ensino Superior.

Gráfico 4: Distribuição das necessidades sobre as competências cognitivas.



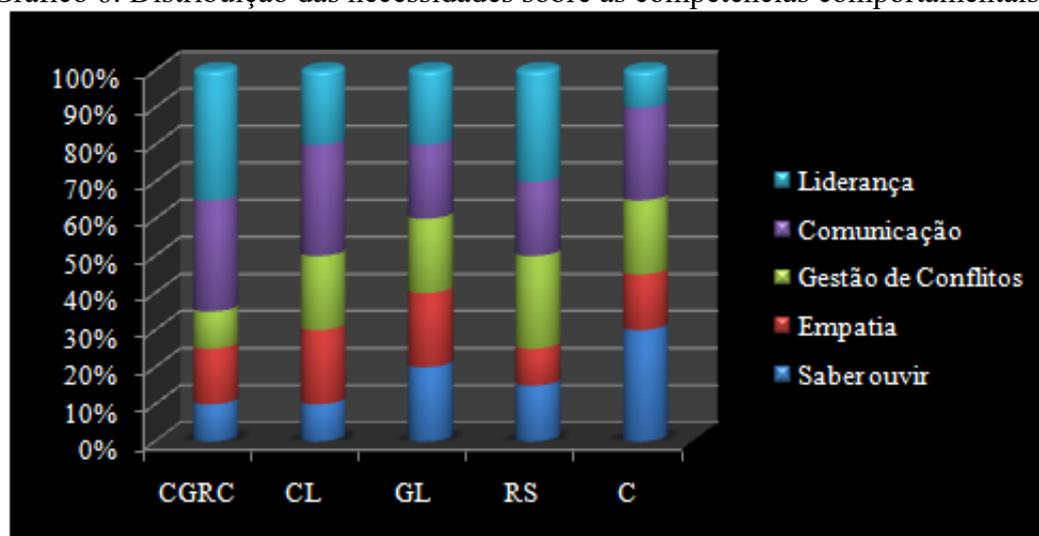
Fonte: Elaborado pela autora.

Gráfico 5: Distribuição das necessidades sobre as competências funcionais.



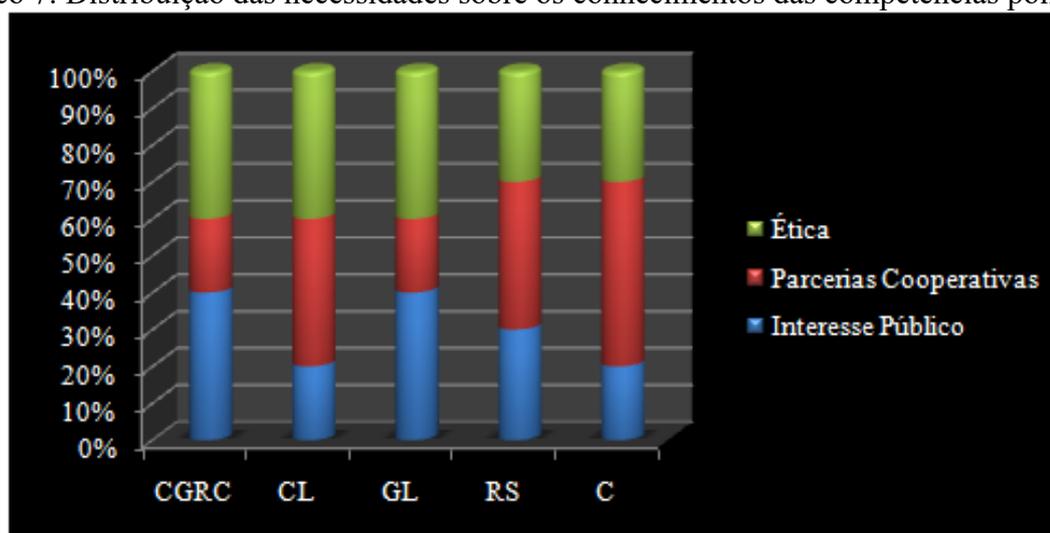
Fonte: Elaborado pela autora.

Gráfico 6: Distribuição das necessidades sobre as competências comportamentais.



Fonte: Elaborado pela autora.

Gráfico 7: Distribuição das necessidades sobre os conhecimentos das competências políticas.



Fonte: Elaborado pela autora.

Nesta interpretação, as capacitações devem ser organizadas com a finalidade de suprir as necessidades de cada atividade a ser desempenhada, visto que, no *framework* sugerido pelo IRGC (2017), as etapas são bem delineadas, ficando a gestão responsável pela tomada de decisão e implementação. Em contraponto, a metodologia COSO traz toda uma estrutura de governança para ser trabalhada na gestão, o que acaba por confundir os atores.

Talvez, esta metodologia produza os resultados almejados em organizações privadas, compostas por um corpo administrativo contratado e organizado para o desenvolvimento das atividades administrativas e de gestão. Já nas IFEs, o recrutamento e seleção é feito por

concurso, sendo a nomeação para cargos de Direção, Coordenação e Assessoramento oriunda do quadro interno da Instituição. E alinhar as competências individuais em direção à competência organizacional é um desafio ainda maior, que requer estratégias flexíveis e inovadoras. Assim, minimizar as possíveis dificuldades quanto ao desenvolvimento das atividades da Gov.R, geradas pela rotatividade de pessoas indicadas aos cargos por indicação, deve ser um pensamento constante. Alternativas viáveis em amplos os sentidos (custo, tempo e pessoal) podem ser:

- ★ A criação de um repositório com vídeos curtos e exemplificativos de todas as capacitações feitas a cada linha de ator envolvido. Assim, quando um servidor vier a assumir uma função, ele terá um referencial inicial para nortear suas atividades. Para um contexto em constante transformação, um curso isolado não garante a continuidade da atividade. Um repositório, com vídeos curtos e pontuais sobre o conteúdo pode auxiliar mais;
- ★ Construção e gerenciamento de um banco de riscos, elencando os principais riscos identificados na Instituição e as formas como eles foram avaliados, caracterizados e geridos. Ter acesso ao que já foi construído fortalece a compreensão e evita o refazer/repensar, podendo assim ser dispensada energia na evolução do processo;
- ★ Reunir na página da Gov.R indicações de cursos e capacitações disponibilizadas gratuitamente sobre as atividades envolvendo a governança e a gestão de riscos.

Ressalta-se a importância de ter uma equipe capacitada, organizada, com suas competências alinhadas às competências institucionais. Sem o envolvimento das pessoas, nenhuma proposta, programa, ou plano se desenvolve. Elaborar normativas, regulamentos, regimentos e fluxos de pouco servem se não forem executados e acompanhados. Para fazer a planta da construção de uma obra basta um bom engenheiro. Mas para construir é necessária uma equipe multifuncional em harmonia com o engenheiro.

Para resumir, os quadros 34 e 35 demonstram a relação dos desafios percebidos na estruturação das atividades de GR no IFC com as proposições aqui sugeridas.

Quadro 32: Resultado da investigação 1 e proposições.

Categoria	Resultado	Proposições
Liderança	Há o envolvimento, porém, quase todo esse grupo não possui formação na área de administração.	Alteração no organograma da instituição, com a criação do Comitê de Governança de Riscos, composto por servidores com formação na área de administração e gestão - graduação/pós-graduação <i>lato e stricto sensu</i>
Política e Estratégia	Há uma Política, contudo, esta não compreende toda a complexidade da Gestão de Riscos. A parte estratégica está sendo construída por meio do plano de acompanhamento, ainda em fase de implantação.	Adoção da metodologia do IRGC - Governança de Riscos (Gov.R); Diferenciar as fases de implantação e implementação, suprindo as necessidades de cada fase;
Pessoas	Na Política de Gestão de Riscos não há clareza quanto aos limites e responsabilidades. Após a formalização do relatório de auditoria, o qual apresentou índices preocupantes quanto à capacitação e participação dos servidores, foi institucionalizado o plano de acompanhamento com foco na institucionalização das ações e na capacitação. Porém, não há registros destas práticas no site.	Fluxograma da Gov.R adaptado à realidade do IFC, com identificação de etapas, atividades, tarefas e responsáveis; Ter uma equipe capacitada, organizada, com suas competências alinhadas às competências institucionais; Trabalhar a justiça organizacional como fator motivacional, com a finalidade de promover o engajamento e evitar comportamentos contraproducentes; Adoção da metodologia do IRGC - Governança de Riscos (Gov.R)
Identificação e análise do risco	Não há clareza, nem padronização quanto à identificação e análise dos riscos	Detalhamento das atividades da GR do IFC na estrutura da Gov.R
Avaliação e resposta do risco	A ausência de uma sistemática de avaliação de risco estruturada com capacitação apropriada prejudica esta etapa	Construção e gerenciamento de um banco de riscos, elencando os principais riscos identificados na Instituição e as formas como eles foram avaliados, caracterizados e geridos
Monitoramento e Comunicação	As atividades ainda não evoluíram para este nível	Adoção da metodologia do IRGC - Governança de Riscos (Gov.R)
Compartilhamento	De acordo com o relatório da auditoria, esta etapa é frágil ainda, visto que, 67% dos servidores envolvidos com a gestão de riscos afirma não ter participado de debates ou <i>brainstorm</i>	Criação de um repositório com vídeos curtos e exemplificativos de todas as capacitações feitas a cada linha de ator envolvido;
Efeitos	As atividades ainda não evoluíram para este nível	Adoção da metodologia do IRGC - Governança de Riscos (Gov.R)

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Quadro 33: Resultado da investigação 2 e proposições.

Categoria	Resultado	Proposições
	Não há o detalhamento das partes interessadas	Adoção da metodologia do IRGC - Governança de Riscos (Gov.R)
	Não há o detalhamento sobre a relação do risco e as diferentes partes	Adoção da metodologia do IRGC - Governança de Riscos (Gov.R)

Enquadramento do risco	Sugestão de brainstorming, diagrama de Ishikawa, análise SWOT, bow-tie e relatórios	Envolver os servidores na execução destas atividades
	Há a necessidade de novas ferramentas e métodos para organizar e sistematizar as informações em favor da tomada de decisão	Fluxograma da Gov.R adaptado à realidade do IFC, com identificação de etapas, atividades, tarefas e responsáveis
Convenções	Decreto nº 9.203/17 - Instrução Normativa Conjunta (INC) 01/2016	Gov.R - IRGC Disponibilizar indicações de cursos e capacitações gratuitamente sobre as atividades envolvendo a governança e a gestão de riscos
Rotinas	Há disponibilização de modelos de relatórios, agendamento de capacitações e previsão de oficinas e publicações	Construção e gerenciamento de um banco de riscos, elencando os principais riscos identificados na Instituição e as formas como eles foram avaliados, caracterizados e geridos; Criação de um repositório com vídeos curtos e exemplificativos de todas as capacitações feitas a cada linha de ator envolvido
Avaliação de riscos	Não há como aferir o grau de confiança, pois as etapas de identificar o risco, avaliar o risco, elaborar a matriz de risco, identificar e avaliar o controle, identificar e tratar os riscos residuais é feita pelos mesmos atores. Somente na fase de comunicação de riscos que há o conhecimento das etapas anteriores	Detalhamento das atividades da GR do IFC na estrutura da Gov.R, com fluxograma delimitando o avanço de fases envolvendo a segregação de funções
	Teoria COSO-ERM/CGU	Adoção da metodologia do IRGC - Governança de Riscos (Gov.R) de forma incremental
Avaliação de Preocupação	Não detalhamento sobre o tratamento de opiniões e preocupações diferentes	Documentar e disponibilizar a construção das etapas no site da GR e nos processos eletrônicos acessíveis pelo SIPAC
	Não detalhamento sobre a capacidade de implementação	Separar a fase da implantação e da implementação, dando o tratamento que cada fase necessita
Tipos de Riscos	Escala de 5 pesos (muito baixo, baixo, médio, alto e muito alto) referente ao impacto e probabilidade	Precisa ser conferida a escolha antes de seguir para a próxima etapa - introduzir a segregação
Julgamento	Não há o detalhamento sobre os tipos de risco	Adoção da metodologia do IRGC - Governança de Riscos (Gov.R) de forma incremental
Avaliação Final	Não há indicações ou responsável por este tipo de avaliação - negligências, exclusões, falta de transparência e sustentabilidade	Detalhamento das atividades da GR do IFC na estrutura da Gov.R, com fluxograma delimitando o avanço de fases envolvendo a segregação de funções
Percepção do Risco	Atores em fase de treinamento	Treinamento incluindo a estrutura da Gov.R
	Não há o detalhamento sobre conformidade e fiscalização	Detalhamento das atividades da GR do IFC na estrutura da Gov.R, com fluxograma delimitando o avanço de fases envolvendo a segregação de funções
Impacto Econômico	Não há este tipo de detalhamento	Adoção da metodologia do IRGC - Governança de Riscos (Gov.R) de forma incremental

Estratégia	Não há o alinhamento entre os instrumentos e os tipos de riscos	Adoção da metodologia do IRGC - Governança de Riscos (Gov.R) de forma incremental
	Não há o detalhamento separado da fase implementação - avaliação e feedback	Adoção da metodologia do IRGC - Governança de Riscos (Gov.R) de forma incremental
	Definição clara de papéis somente para a atividade de gestão	Fluxograma da Gov.R adaptado à realidade do IFC, com identificação de etapas, atividades, tarefas e responsáveis
Comunicação	Relatório	Adoção do compartilhamento das experiências vivenciadas por meio do banco de riscos; Criação de um repositório com vídeos curtos e exemplificativos de todas as capacitações feitas, focando em cada atividade/ator
	Pró-Reitoria de Desenvolvimento	Comitês Locais; CGov.R; e PRODIN
	Não há comunicação bidirecional	Envolver os atores da mesma área para refletirem sobre suas interpretações, para posteriormente, junto ao Comitê Local e ao CGov.R concluir
	De difícil compreensão por não estar padronizado	Adoção da metodologia do IRGC - Governança de Riscos (Gov.R) de forma incremental
	Baixa transmissão de certeza, pois não há etapas de julgamento sobre as informações apresentadas até a fase de comunicação	O avanço de fases precisa envolver a fiscalizações e a conformidade pela segregação de funções
	Baixo	Promover a transparência ativa, de forma clara e coerente
Engajamento das partes	Existe a delimitação de alguns papéis, porém, de forma limitada - para a atividade de gestão	Fluxograma da Gov.R adaptado à realidade do IFC, com identificação de etapas, atividades, tarefas e responsáveis
	Sim, porém somente para a atividade de gestão	Fluxograma da Gov.R adaptado à realidade do IFC, com identificação de etapas, atividades, tarefas e responsáveis
	Não há o detalhamento sobre como lidar com a resistência à mudanças	Envolver a Gestão de pessoas com atividades de gestão por competência; Ter uma equipe capacitada, organizada, com suas competências alinhadas às competências institucionais
	Não há o detalhamento sobre a adaptabilidade e flexibilidade	Trabalhar a justiça organizacional como fator motivacional, com a finalidade de promover o engajamento e evitar comportamentos contraproducentes
Contexto	Não há o detalhamento sobre a capacidade de reter o básico e absorver perturbações.	Criação do CGov.R, junto à adoção da metodologia do IRGC - Governança de Riscos (Gov.R) de forma incremental

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Concluída a apresentação resumida dos achados e das proposições correlatas, o próximo tópico traz a próxima fase do método científico-tecnológico (MC-T), ou seja, as considerações do IFC sobre as proposições já elencadas neste estudo.

#### **4.3.1 Consideração sobre o Protótipo pelo IFC**

Após a estruturação do protótipo foi realizada a etapa de teste, com a apresentação ao IFC, representado pelo CGRC (conforme o anexo). Em resposta, o CGRC, representado pela Diretora de Desenvolvimento Institucional - DIDES/PRODIN do IFC parabenizou a pesquisa desenvolvida, reconhecendo a grande relevância, do ponto de vista do desenvolvimento institucional e aprimoramento das ferramentas de gestão do IFC. Considerou que a implantação de tecnologias de gestão pensadas para o ambiente empresarial é sempre um desafio para as instituições de ensino, especialmente pelo modelo organizacional e pela natureza finalística, exigindo assim uma cuidadosa adaptação. Também reconheceu que a implementação da Política de Gestão de Riscos do IFC tem sido um desafio para a gestão, desde o mapeamento de processos até a identificação de riscos e proposição de ações mitigadoras. Por fim, compreendendo que há um grande caminho ainda a ser trilhado, consideram que toda a pesquisa nesta área será bem-vinda.

De acordo com Silva (2020, p. 69), o teste “é uma forma de saber se o produto contém as exigências mínimas para que possa ser aceito e adotado pelos seus usuários, clientes ou consumidores”. Assim, com as considerações feitas pelo CGRC do IFC, mais a formalização do convite para receber a proposta em reunião ordinária, conclui-se que o fluxograma está adequado ao seu propósito, finalizando assim a última etapa do MC-T.

## 5 CONCLUSÃO

No âmbito da administração pública brasileira, a Gestão de Riscos (GR) vem sendo tema de muitos estudos. Com a intenção de adequarem-se à INC MP/CGU n. 1/2016 e ao Decreto n. 9.203/17 as Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), vêm buscando estratégias para desenvolver o gerenciamento de riscos organizacionais, principalmente, por este assunto ser de pouca interatividade para a maioria dos servidores.

É notável a introdução da GR como um processo vinculado aos mecanismos da governança e controle interno, no âmbito da Administração Pública Federal do Poder Executivo. Assim, a implementação de um sistema de GR deve aprimorar a direção e assegurar maior responsividade, transparência e integridade das instituições públicas.

Nessa perspectiva, este trabalho teve por objetivo analisar as práticas da Governança de riscos e GR no Instituto Federal Catarinense (IFC) entre os anos de 2017 e 2021. Para alcançar a concretização deste objetivo foram elencados 3 desmembramentos: i) compreender o grau de maturidade da gestão de riscos no IFC; ii) identificar os desafios na estruturação das atividades da gestão de riscos, considerando a perspectiva da diferença entre Governança de riscos e gestão de riscos; e iii) propor, com base nos desafios encontrados, um conjunto de ações de Governança de riscos para o IFC, visando a implementação da gestão de riscos.

Sobre o grau de maturidade da GR no IFC foi possível detectar que este permeia entre o estágio Inicial e Básico, confirmando assim a hipótese levantada no início do estudo. Quanto ao segundo desmembramento foi constatado que o IFC não concluiu as etapas de implantação como informado no Plano de Acompanhamento (IFC, 2021d) e no Status do Planejamento Estratégico (2021e), e que além disso, não distingue as fases de implantação e implementação - atribuindo estas responsabilidades ao Comitê Local, que, por conseguinte, não possui conhecimento, ferramentas e metodologias para executar tal missão. Pela análise dos documentos concluiu-se pela confirmação da segunda hipótese, sendo esta a de que os desafios na estruturação das atividades de GR estão relacionados à miscelânea entre as fases de implantação e implementação.

Na metodologia COSO - recomendada para o Poder Executivo Federal - o êxito da implementação está no alinhamento entre organização, pessoal, processos e infraestrutura. Nesse processo tem-se a identificação dos riscos, etapa que requer a participação dos colaboradores com conhecimento e visão holística da funcionalidade do setor que atuam.

Entretanto, o COSO não oferece mecanismos que promovam o alinhamento de todos os envolvidos, sendo seu foco voltado para a Gestão. Mesmo com a nova versão de 2017, nota-se que esta ferramenta ainda apresenta a governança, estratégia e implementação inter-relacionados dentro de uma estrutura de gestão. Com isso, as organizações que ainda não tenham estruturado em seu ambiente interno a governança, a cultura e as fases de implantação e implementação de GR podem enfrentar dificuldade em concretizar a GR com um resultado satisfatório.

Assim, as etapas de Ambiente Interno e Fixação de Objetivos, por influenciarem significativamente essa estrutura, devem ser avaliadas, compreendidas e amplamente compartilhadas antes de se iniciar a implementação. Esse contexto evidencia a diferença entre a implantação e implementação, sendo esta diferença uma chave significativa para a compreensão dos gestores quanto à necessidade de destacamento da Governança de Riscos (Gov.R) e da GR. O estabelecimento de uma metodologia-padrão só apresentaria resultados positivos se as instituições fossem estruturadas com as mesmas características. E na realidade, cada órgão, dentro da sua autonomia, desenvolve sua administração de acordo com as demandas locais e características próprias.

A estrutura de Gov.R traz uma concepção mais ampla do risco, envolvendo uma perspectiva relativística, com preocupações e percepções relevantes à identificação, compreensão e gerenciamento dos riscos. Assim, a Gov.R incorpora os princípios fundamentais de governança para o contexto de risco e tomada de decisões na busca de analisar a GR, não apenas como um processo multifacetado, mas também como um arranjo institucional.

Após confirmar a terceira hipótese destacada neste estudo - necessidade de engendrar a Gov.R antes de iniciar a gestão de riscos - junto a intenção de contribuir para o desenvolvimento da GR, especialmente nas IFES, o terceiro objetivo específico propõe de forma incremental, a estrutura de Gov.R desenvolvida pelo Conselho Internacional de Governança de Risco (IRGC). Incorporando mais de 15 anos de estudos, o IRGC desenvolveu um *framework* com uma abordagem abrangente para ajudar a entender, analisar e gerenciar as questões sobre o risco. Este *framework*, composto por 4 etapas - Pré-avaliação, Estimativa, Caracterização do conhecimento e avaliação final e Gestão - é interligado por 3 componentes em aspectos transversais - Comunicação, Envolvimento com as partes interessadas e Reflexão do contexto.

Com este desenho das atividades, o *framework* do IRGC oferece uma distinção entre a compreensão de um risco e a decisão do que fazer sobre um risco - sendo a GR a atividade principal. Esta separação das responsabilidades proposta pelo IRGC representa uma forma de maximizar a objetividade e a prestação de contas de ambas as atividades. Porquanto, instituições que ainda não tenham em sua estrutura um ambiente propício à introdução da GR, podem valer-se da Gov.R para desenvolver a composição necessária ao alinhamento do núcleo do processo da Gov.R, como a capacidade organizacional, rede de atores, cultura e clima.

Por fim, para compor as limitações identificadas na construção do presente estudo, destacam-se: i) a falta de literatura especializada sobre a institucionalização da gestão de risco nas IFES; ii) a restrição da pesquisa aos documentos acessíveis via transparência ativa da instituição. Como recomendação para próximas pesquisas, indica-se um estudo mais aprofundado sobre a incorporação da gestão de risco na cultura das IFES e como trabalhar a resistência às mudanças na fase da implementação. Outro tema que ainda carece de estudos é a identificação de capacitações alinhadas às competências necessárias para melhorar o desempenho dos servidores no desenvolvimento das atividades de gestão de risco.

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

## REFERÊNCIAS

ABNT. NBR ISO 31000:2009 – Gestão de Riscos – Princípios e Diretrizes. 1. ed. 2009. Disponível em: <<https://gestravp.files.wordpress.com/2013/06/iso31000-gestc3a3o-deriscos.pdf>>. Acesso em: 20 de out. de 2020.

Adams, J. S. Inequity in social exchange. In: L. Berkowitz (Ed.), **Advances in experimental social psychology** (pp.267-299). New York: Academic Press.

AMORIM, S. N. D. Ética na esfera pública: a busca de novas relações Estado/sociedade. **Revista do Serviço Público**, v. 51, n. 2, p. 94–104, 2000.

ARAÚJO, A.; GOMES, A. M. Gestão de riscos no setor público: desafios na adoção pelas universidades federais brasileiras. **Revista Contabilidade & Finanças**, v. 32, n. 86, p. 241–254, ago. 2021.

AVEN, T.; RENN, O. **Risk Management and Governance**. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg, 2010.

ÁVILA, M. D. G. Gestão de Riscos no Setor Público. **Revista Controle - Doutrina e Artigos**, v. 12, n. 2, p. 179–198, 25 nov. 2016.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo, 1 ed. 2016.

BICHUETTI, J. L. **Governança, gestão e sucessão Passo a passo para as boas práticas de governança, gestão e planejamento sucessório**. [s.l.] Saint Paul Editora, 2021.

BERNSTEIN, P. L. **Against the gods: the remarkable story of risk**. New York: John Wiley & Sons, 1996.

BERMEJO, et al. ForRisco: gerenciamento de riscos em instituições públicas na prática. 2ª ed. Brasília/DF: Editora Evobiz, 2019. ISBN: 978-85-53102-05-1.

BPM CBOK: **Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio**. Corpo Comum do Conhecimento – ABPMP BPM CBOK V3.0, Association of Business Process Management Professionals, 2013. Disponível em: <[http://ep.ifsp.edu.br/images/conteudo/documentos/biblioteca/ABPMP\\_CBOK\\_Guide\\_\\_Portuguese.pdf](http://ep.ifsp.edu.br/images/conteudo/documentos/biblioteca/ABPMP_CBOK_Guide__Portuguese.pdf)> Acesso em: 04 de fev. de 2022.

BRASIL. **Decreto-Lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967**. Dispõe sobre a organização da Administração Federal, estabelece diretrizes para a Reforma Administrativa e dá outras providências. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto-lei/del0200.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del0200.htm)> Acesso em: 04 de jan. de 2022.

\_\_\_\_\_. **Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990**. Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. Disponível em:

<[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/18112cons.htm#:~:text=Da%20Substitui%C3%A7%C3%A3o&text=Os%20servidores%20investidos%20em%20fun%C3%A7%C3%A3o,previamente%20designados%20pela%20autoridade%20competente.](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/18112cons.htm#:~:text=Da%20Substitui%C3%A7%C3%A3o&text=Os%20servidores%20investidos%20em%20fun%C3%A7%C3%A3o,previamente%20designados%20pela%20autoridade%20competente.)> Acesso em: 17 maio. 2022.

\_\_\_\_\_. **Lei Complementar nº 101, de 4 de maio de 2000.** Estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal e dá outras providências. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/lcp/lcp101.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp101.htm)> Acesso em: 17 jul. 2021.

\_\_\_\_\_. **Lei n. 12.462, de 4 de agosto de 2011.** (2011a) Institui o regime diferenciado de contratações públicas - RDC. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/lcp/lcp101.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp101.htm)> Acesso em: 17 jul. 2021.

\_\_\_\_\_. **Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011.** (2011b). Regula o acesso a informações previsto no inciso xxxiii do art. 5º, no inciso ii do § 3º do art. 37 e no § 2º do art. 216 da constituição federal; altera a lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990; revoga a lei nº 11.111, de 5 de maio de 2005, e dispositivos da lei nº 8.159, de 8 de janeiro de 1991; e dá outras providências. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2011/lei/112527.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/112527.htm)> Acesso em: 17 jul. 2021.

\_\_\_\_\_. Ministério da Infraestrutura. (2013a). **RDC: DNIT desenvolve metodologia de gerenciamento de riscos.** Disponível em: <<https://www.gov.br/infraestrutura/pt-br/assuntos/noticias/ultimas-noticias/rdc-dnit-desenvolve-metodologia-de-gerenciamento-de-riscos>> Acesso em: 17 jul. 2021.

\_\_\_\_\_. Gabinete de Segurança Institucional Departamento de Segurança da Informação e Comunicações (2013b). **Gestão de Riscos de Segurança da Informação e Comunicações – GRSIC.** Disponível em: <<https://datasus.saude.gov.br/wp-content/uploads/2019/08/Norma-Complementar-n%C2%BA-04IN01DSICGSIPR.pdf>> Acesso em: 17 jul. 2021.

\_\_\_\_\_. Tribunal de Contas da União. **Referencial básico de governança aplicável a órgãos e entidades da administração pública.** Versão 2 - Brasília: TCU, Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão, 2014.

\_\_\_\_\_. **Lei nº 13.303, de 30 de junho de 2016.** Dispõe sobre o estatuto jurídico da empresa pública, da sociedade de economia mista e de suas subsidiárias, no âmbito da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios (2016). Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2016/lei/113303.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2016/lei/113303.htm)>. Acesso em: 23 jul. 2021.

\_\_\_\_\_. Tribunal de Contas da União. (2017a). **Roteiro de Auditoria de Gestão de Riscos.** Secretaria de Métodos e Suporte ao Controle Externo. Disponível em: <[https://portal.tcu.gov.br/data/files/69/10/AC/EA/4623C5105A76E0C52A2818A8/BTCU\\_ESPECIAL\\_18\\_de\\_22\\_05\\_2017%20-%20Roteiro%20de%20Auditoria%20de%20Gest%C3%A3o%20de%20Riscos.pdf](https://portal.tcu.gov.br/data/files/69/10/AC/EA/4623C5105A76E0C52A2818A8/BTCU_ESPECIAL_18_de_22_05_2017%20-%20Roteiro%20de%20Auditoria%20de%20Gest%C3%A3o%20de%20Riscos.pdf)> Acesso em: 25 mar. 2021

\_\_\_\_\_. **Instrução Normativa nº 5, de 25 de maio de 2017 - MP** (2017b). Dispõe sobre as regras e diretrizes do procedimento de contratação de serviços sob o regime de execução

indireta no âmbito da Administração Pública federal direta, autárquica e fundacional. Disponível em: <<https://www.gov.br/compras/pt-br/images/conteudo/ArquivosCGNOR/IN-n-05-de-26-de-maio-de-2017---Hiperlink.pdf>> Acesso em: 17 jul. 2021.

\_\_\_\_\_. **Decreto n.º 9.203 de 22 de novembro de 2017.** (2017c). Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2017/decreto/D9203.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/decreto/D9203.htm)>. Acesso em: 18 de abr. de 2021.

\_\_\_\_\_. Tribunal de Contas da União. (2018a). **Gestão de Riscos - Avaliação da Maturidade.** Disponível em: <[https://portal.tcu.gov.br/data/files/0F/A3/1D/0E/64A1F6107AD96FE6F18818A8/Gestao\\_riscos\\_avaliacao\\_maturidade.pdf](https://portal.tcu.gov.br/data/files/0F/A3/1D/0E/64A1F6107AD96FE6F18818A8/Gestao_riscos_avaliacao_maturidade.pdf)>. Acesso em: 22 de fev. de 2022.

\_\_\_\_\_. Tribunal de Contas da União. (2018b). **Referencial Básico de Gestão de Riscos.** Disponível em: <<https://portal.tcu.gov.br/biblioteca-digital/referencial-basico-de-gestao-de-riscos.htm>>. Acesso em: 22 de nov. de 2020.

\_\_\_\_\_. **Lei nº 13.709, de 14 de agosto de 2018.** (2018b). Dispõe sobre a Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais - LGPD. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2018/lei/l13709.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/lei/l13709.htm)>. Acesso em: 23 jul. 2021.

\_\_\_\_\_. **Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019.** Dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, quanto a licenças e afastamentos para ações de desenvolvimento. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2019-2022/2019/decreto/D9991.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2019/decreto/D9991.htm)> Acesso em: 22 jul. 2021.

\_\_\_\_\_. Tribunal de Contas da União (2020a). **Referencial básico de governança aplicável a organizações públicas e outros entes jurisdicionados ao TCU.** Brasília: TCU, Secretaria do Controle Externo da Administração do Estado-SecexAdministração, 2020.

\_\_\_\_\_. **Lei 14.035, de 11 de agosto de 2020.** (2020b). Altera a Lei nº 13.979, de 6 de fevereiro de 2020, para dispor sobre procedimentos para a aquisição ou contratação de bens, serviços e insumos destinados ao enfrentamento da emergência de saúde pública de importância internacional decorrente do coronavírus responsável pelo surto de 2019. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2019-2022/2020/lei/L14035.htm#art1](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2020/lei/L14035.htm#art1)> Acesso em: 16 jul. 2021.

\_\_\_\_\_. **Lei n. 14.133, de 1º de abril de 2021.** (2021a). Lei de licitações e contratos administrativos. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2019-2022/2021/Lei/L14133.htm#art193](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2021/Lei/L14133.htm#art193)> Acesso em: 16 jul. 2021.

\_\_\_\_\_. Tribunal de Contas da União (2021b). **Gestão de riscos: histórico.** Disponível em: <<https://portal.tcu.gov.br/governanca/governancapublica/gestao-de-riscos/historico.htm>> Acesso em: 16 jul. 2021.

\_\_\_\_\_. Tribunal de Contas da União (2021c). **Dez passos para a boa governança**. Edição 2 – Brasília: TCU, Secretaria de Controle Externo da Administração do Estado, 2021.

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

BUELENS, Marc; BROECK, Herman Van den. An Analysis of Differences in Work Motivation between Public and Private Sector Organizations. Ghent University. **Public Administration Review**. 2007.

CARVALHO FILHO, J. dos S. (2008). **Manual de Direito Administrativo** (20 o ed). Lumen Juris.

CHRISTO, C. de S; BORGES, M. E. S. (2017). **Reorganização do trabalho em uma agência da Previdência Social: Resistência à mudança ou preservação da saúde?** Saúde em Debate, 41(SPE2), 104–114. <https://doi.org/10.1590/0103-11042017s209>.

COUTINHO, Marcelo James Vasconcelos. Administração pública voltada para o cidadão: quadro teórico-conceitual. **Revista do Serviço Público**, v. 51, n. 3, p. 40–73, 2000.

COSO. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. (2017). **Enterprise risk management: integrating risk with strategy and performance**. Jersey City, NJ. Disponível em: <<https://www.coso.org/Documents/2017-COSO-ERM-Integrating-with-Strategy-and-Performance-Executive-Summary.pdf>>. Acesso em: 20 de mar. de 2021.

COSTA, S. D. M. Engajamento e Comportamentos Contraproducentes. **PRETEXTO**. Disponível em: <<http://201.48.93.203/index.php/pretexito/article/view/8751>> Acesso em: 01 de maio de 2022.

DENHARDT, R. B.; DENHARDT, J. V. The New Public Service: Serving Rather than Steering. **Public Administration Review**. Blackwell Publishers Inc. v.60, n.6, p. 549-559, nov/dez-2000.

DONALDSON, Lex. Teoria da contingência estrutural IN: CLEGG, Stewart R. et al. **Handbook de Estudos Organizacionais: modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 1999. V. 1.

DOU. Diário Oficial da União (2016a). **Instrução Normativa nº 1, de 10 de maio de 2016**. CGU. Disponível em: <[https://www.in.gov.br/materia/-/asset\\_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/21519355/do1-2016-05-11-instrucao-normativa-conjunta-n-1-de-10-de-maio-de-2016-21519197](https://www.in.gov.br/materia/-/asset_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/21519355/do1-2016-05-11-instrucao-normativa-conjunta-n-1-de-10-de-maio-de-2016-21519197)> Acesso em: 17 jul. 2021.

\_\_\_\_\_. Diário Oficial da União (2016b). **Portaria nº 426, de 30 de dezembro de 2016**. MP. Disponível em: <[https://www.in.gov.br/materia/-/asset\\_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/20341972/do1-2017-01-03-portaria-n-426-de-30-de-dezembro-de-2016-20341899](https://www.in.gov.br/materia/-/asset_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/20341972/do1-2017-01-03-portaria-n-426-de-30-de-dezembro-de-2016-20341899)> Acesso em: 17 jul. 2021.

\_\_\_\_\_. Diário Oficial da União (2016c). **Instrução Normativa nº 1, de 5 de maio de 2016. DEPEN.** Disponível em: <[https://www.in.gov.br/materia/-/asset\\_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/22797026/UCEQITzKXPYVi6cWuD3q0ksQ](https://www.in.gov.br/materia/-/asset_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/22797026/UCEQITzKXPYVi6cWuD3q0ksQ)> Acesso em: 17 jul. 2021.

\_\_\_\_\_. Diário Oficial da União (2019a). **Portaria nº 57, de 4 de janeiro de 2019. CGU.** Disponível em: <[https://www.in.gov.br/materia/-/asset\\_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/58029864](https://www.in.gov.br/materia/-/asset_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/58029864)> Acesso em: 17 jul. 2021.

\_\_\_\_\_. Diário Oficial da União (2019b). **Instrução Normativa nº 1, de 4 de abril de 2019. SISP.** Disponível em: <[https://www.in.gov.br/materia/-/asset\\_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/70267659/do1-2019-04-05-instrucao-normativa-n-1-de-4-de-abril-de-2019-70267535](https://www.in.gov.br/materia/-/asset_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/70267659/do1-2019-04-05-instrucao-normativa-n-1-de-4-de-abril-de-2019-70267535)> Acesso em: 17 jul. 2021.

\_\_\_\_\_. Diário Oficial da União (2020). **Portaria nº 563, de 30 de junho de 2020. MEC.** Disponível em: <<https://www.in.gov.br/web/dou/-/portaria-n-563-de-30-de-junho-de-2020-264422982>> Acesso em: 17 jul. 2021.

EBERHART, M. E.; PASCUCI, L. O processo decisório e suas implicações na cooperação universidade, empresa e governo: um estudo de caso. **Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL**, p. 221–242, 28 maio 2014.

ENAP. Cadernos. **Guia sobre a gestão de riscos no serviço público.** Stephen Hill. Disponível em: <<https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/651/1/Uma%20explora%C3%A7%C3%A3o%20inicial%20da%20literatura%20sobre%20a%20inova%C3%A7%C3%A3o.pdf>> Acesso em: 20 de jun. de 2020.

\_\_\_\_\_. Seminário Gestão de Riscos: **Desafios para Implementação da Instrução Normativa Conjunta MP/CGU.** (2017). Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=Qvc-PoPxNyQ>> Acesso em: 06 de abr. de 2020.

\_\_\_\_\_. **Implementando a Gestão de riscos no setor público.** (2018). Disponível em: <<https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/4090/1/Modulo%203-Ciclo%20de%20Gerenciamento%20de%20Riscos.pdf>> Acesso em: 15 de abr. de 2020.

FADEL, C.; BIALIK, M. TRILLING, B. **Educação em Quatro Dimensões: As competências que os estudantes devem ter para atingir o sucesso.** Boston, MA: Center for Curriculum Redesign, 2015.

FONTES-FILHO, J.; FILHO, J. **Governança organizacional aplicada ao setor público.** 1 jan. 2003.

FURLAN, L. de M.; PACHECO, A. S. V.. ANPAD. Gestão de Risco: Estudo de Caso sobre os desafios na Implantação e Implementação. **XLIV Encontro da ANPAD - EnANPAD 2020.** Disponível em: <[http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2020\\_EnANPAD\\_ESO1270.pdf](http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2020_EnANPAD_ESO1270.pdf)> Acesso em: 22 de out. de 2020.

FURLAN, L. de M.; PACHECO, A. S. V. Gestão de Risco: Estudo de Caso sobre os desafios na Implantação e Implementação. **Revista Ibero-Americana de Estratégia - RIAE 2020**. Disponível em: <<https://periodicos.uninove.br/riae/article/view/18818>> Acesso em: 10 de fev. de 2022.

GEM, **Global Entrepreneurship Monitor**. 2020. Disponível em:<<https://www.gemconsortium.org/>>Acesso em: 07/09/2020.

GESSER, G. A. et al. Governança universitária: um panorama dos estudos científicos desenvolvidos sobre a governança em instituições de educação superior brasileiras. **Avaliação: Revista da Avaliação da Educação Superior (Campinas)**, v. 26, n. 1, p. 5–23, abr. 2021.

GUIMARÃES, T. A. A nova administração pública e a abordagem da competência. **Revista de Administração Pública**, v. 34, n. 3, p. 125 a 140–125 140, 1 jan. 2000.

HASKINS, C. H. A ascensão das universidades. Balneário Camboriú, SC: Livraria Danúbio Editora, 2015.

IBGC. Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. **Código das melhores práticas de governança corporativa**. 5 ed. São Paulo - SP, 2015.

\_\_\_\_\_. Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. **Compliance à luz da governança corporativa**. São Paulo, SP: IBGC, 2017.

IIA – Institute of Internal Auditors. **Declaração de Posicionamento do IIA: O Papel Da Auditoria Interna No Gerenciamento De Riscos Corporativo**. 2009. Disponível em: <<https://iiabrasil.org.br/korbilload/upl/ippf/downloads/declarao-de-pos-ippf-00000001-21052018101250.pdf>>. Acesso em: 28 de out. de 2019.

IFC. (2018a). **Política de Gestão de Riscos**. Disponível em: <<https://ifc.edu.br/2018/03/23/politica-de-gestao-de-riscos/>> Acesso em: 27 de abr. de 2021.

\_\_\_\_\_. (2018b). **Programa de Integridade**. Disponível em: <<https://ifc.edu.br/2018/06/26/programa-de-integridade/>> Acesso em: 23 de ago. de 2021.

\_\_\_\_\_. (2019). **Plano de Desenvolvimento Institucional do IFC - 2019-2023**. Disponível em: <[https://consuper.ifc.edu.br/wp-content/uploads/sites/14/2019/01/PDI\\_2019-2023\\_VERSO\\_FINAL\\_07.06.2019\\_-\\_ps\\_Consuper.pdf](https://consuper.ifc.edu.br/wp-content/uploads/sites/14/2019/01/PDI_2019-2023_VERSO_FINAL_07.06.2019_-_ps_Consuper.pdf)> Acesso em: 30 de out. de 2020.

\_\_\_\_\_. (2020). **Portarias Normativas n. 19/2019**. Disponível em: <<https://ifc.edu.br/portarias-normativas-2019/>> Acesso em: 15 de abr. de 2021.

\_\_\_\_\_. (2020b). **Organograma da Reitoria**. Disponível em: <<https://ifc.edu.br/organograma-reitoria/>> Acesso em: 23 de ago. de 2021.

\_\_\_\_\_. (2020c). **Principais Cargos e Respectivos Ocupantes**. Disponível em: <<http://saobentodosul.ifc.edu.br/quem-e-quem/>> Acesso em: 05 de fev. 2022.

\_\_\_\_\_. (2020d). **IFC-no-Encontro-de-Desenvolvimento-Institucional-IF-Sertão-PE**

Disponível em: <<https://ifc.edu.br/wp-content/uploads/2018/03/IFC-no-Encontro-de-Desenvolvimento-Institucional-IF-Sert%C3%A3o-PE.pdf>> Acesso em: 18 de abr. de 2022.

\_\_\_\_\_. (2021a). **Relatório da Gestão de Riscos – IFC [2019]**. Disponível em:

<<https://ifc.edu.br/2021/07/06/relatorio-da-gestao-de-riscos-ifc-2019/>> Acesso em: 20 de jul. de 2021.

\_\_\_\_\_. (2021b). **Portarias Normativas n. 4/2020**. Disponível em: <<https://ifc.edu.br/portarias-normativas-2020/>> Acesso em: 15 de abr. de 2021.

\_\_\_\_\_. (2021c). **Relatório Geral de Auditoria**. Disponível em: <<https://ifc.edu.br/wp-content/uploads/2020/12/Relat%C3%B3rio-Consolidado-OS-011-2020-Vers%C3%A3o-Publica%C3%A7%C3%A3o.pdf>> Acesso em: 13 de março de 2022.

\_\_\_\_\_. (2021d). **Plano de Acompanhamento da Gestão de Riscos**. Disponível em:

<<https://ifc.edu.br/2021/07/07/acompanhamento-da-gestao-de-riscos/>> Acesso em: 05 de abr. de 2022.

\_\_\_\_\_. (2021e). **Planejamento Estratégico**. Disponível em: <<https://ifc.edu.br/planejamento-estrategico-2/>> Acesso em: 07 de abr. 2022.

\_\_\_\_\_. (2022a). **Portarias & Boletins de Serviços**. Disponível em:

<<https://portarias.ifc.edu.br/category/boletins-de-servico/2020/page/2/>> Acesso em: 05 de fev. de 2022.

\_\_\_\_\_. (2022b). **Portarias**. Disponível em: <<https://portarias.saofrancisco.ifc.edu.br/>> Acesso em: 05 de fev. de 2022.

\_\_\_\_\_. (2022c). **Portarias do ano de 2022 – Campus Avançado Abelardo Luz**. Disponível em: <<http://abelardoluz.ifc.edu.br/portarias/>> Acesso em: 05 de fev. de 2022.

\_\_\_\_\_. (2022d). Campus Brusque. **Comissão de Gestão de Risco**. Disponível em:

<<http://brusque.ifc.edu.br/institucional/comites-e-comissoes-2/comissao-de-gestao-de-riscos-do-ifc/>> Acesso em: 05 de mar. de 2022.

IRGC. (2006). **Risk Governace. Towards an integrative approach**. Reprinted\_version\_3, p. 157. International Risk Governance Council.

IRGC. (2017). **Introduction to the IRGC Risk Governance Framework**, revised version. Lausanne: EPFL. International Risk Governance Council.

IRGC. (2020). **Involving stakeholders in the risk governance process**. Lausanne: EPFL. International Risk Governance Council.

JESUS, M. R. DE; DALONGARO, R. C. Governança corporativa. **Observatorio de la Economía Latinoamericana**, n. abril, 25 abr. 2018.

KAHNEMAN, D. Rápido e devagar: duas formas de pensar. Trad. Cássio de Arantes Leite. Rio de Janeiro: Objetiva, 2012.

KATSAMUNSKA, P. **The Concept of Governance and Public Governance Theories**. n. 2, p. 9, 2016.

KISSSLER, L.; HEIDEMANN, F. Governança pública: novo modelo regulatório para as relações entre Estado, mercado e sociedade? **Revista de Administração Pública**, v. 40, n. 3, p. 479-499, 2006.

MARTÍNEZ-GARCÍA, I.; PADILLA-CARMONA, M. T.; ALASTOR, E. Understanding governance at university: from management to leadership. **Journal of Applied Research in Higher Education**, v. 11, n. 3, p. 466–480, 1 jul. 2019.

MATIAS-PEREIRA, J.A governança corporativa aplicada no setor público brasileiro. **Administração Pública e Gestão Social**, v. 2, n. 1, p. 109-134, 2010.

MEDEIROS, A. L.; TROMBINI, M. M. S. L.; JÚNIOR, D. P. DOS S. **Gestão de riscos como instrumento de integração entre a estratégia e os processos operacionais: o caso de uma universidade pública**. v. 6, n. 6, p. 23, 2020.

MEYER JÚNIOR, V. **A prática da administração universitária: contribuições para a teoria**. Universidade em Debate, Paraná, v. 2, p. 1-15, dez. 2014. Disponível em: <http://www2.pucpr.br/reol/pb/index.php/universidade?dd1=14749&dd99=view&dd98=pb>. Acesso em: 3 maio de 2021.

MONTEZANO, L.; MEDEIROS, B. N.; ISIDRO-FILHO, A.; PETRY, I. S. Panorama da Produção Científica da Gestão por Competências na Administração Pública Brasileira (2008 a 2018). **Journal of Accounting, Management and Governance**, v. 22, n. 2, p., 280-298, 2019.

MORENO, T. C.B; et al. Capital Intelectual E O Sistema De Controles Gerenciais Das Instituições Públicas De Ensino Superior: Um Ensaio Teórico Sob A Perspectiva Da Teoria Da Contingência. *Rev Ibero Am Estratégia* 2016, 15 (Jul-Set).

MORGAN, G. **Imagens da organização: edição executiva**. Tradução: Geni G. Goldschmidt. - 2. ed. - 4a reimpressão - São Paulo : Atlas, 2002.

NETO, I. F. C. **Gestão de riscos: proposta de intervenção no instituto federal de educação, ciência e tecnologia do rio grande do norte**. Dissertação de mestrado. p. 124, Natal, 2020.

NOGUEIRA, M. DA G. S.; GARCIA, T. E. M.; RAMOS, M. DA G. G. Governança corporativa, responsabilidade social corporativa: a visão de atores de uma instituição de ensino superior – IES federal. **Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL**, p. 222–244, 18 dez. 2012.

NUNES, N. T. S.; MOTA, S.C.; CABRAL, A. C. A.; SANTOS, S. M. A produção científica brasileira sobre gestão de riscos no setor público: uma análise bibliométrica. **Revista do Serviço Público**, v. 71, n. 4, p. 887–920, 24 dez. 2020.

OECD. Organization de Coopération et de Développement Économiques-. Social and Emotional Skills Well-being, connectedness and success. 2020.

OLIVEIRA, J. M.; ESTIVALETE, V. F. B. Consequentes de Motivação do Serviço Público: Proposição de um Framework de Análise em Organizações Públicas Brasileiras Administração Pública e Gestão Social, vol. 11, núm. 4, 2019. **Universidade Federal de Viçosa**, Brasil. Disponível em: <<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=351560525004>> Acesso em: 30 de abr. de 2022.

OLIVEIRA, T.; SANTOS, P. L. B.; MEDEIROS JÚNIOR, J. V.; GURGEL, A. M.; SILVA, B. J. P. Proposta de framework para o processo de gestão de Riscos no setor Público (PROGERIS). **Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL**, p. 256–277, 1 set. 2020.

PEREIRA, A. L. C.; SILVA, A. B. DA. As competências gerenciais nas instituições federais de educação superior. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 9, n. spe1, p. 627–647, jul. 2011.

PICCHIAI, D. Competências Organizacionais, Gerenciais e Individuais: Conceitos e Discussões no Setor Público. Disponível em: <<http://www.cc.faccamp.br/ojs-2.4.8-2/index.php/RMPE/article/view/180>> Acesso em: 7 nov. 2020.

PINTO, J. B. **Gestão de riscos no setor público: Uma proposta de modelagem do processo da UFAM**. Dissertação de mestrado. Manaus, 2020.

PRÉVE, Altamiro Damian. **Organização, Sistemas e Métodos**. Disponível em: <<http://portal.cad.ufsc.br/files/2012/03/apostila-2012.pdf>> Acesso em: 19 ago. 2021.

PROTIVITI. **Análise Geral de Riscos (AGR)**. Disponível em: <<https://www.protiviti.com/BR-por/auditoria-interna-assessoria-financeira/analise-geral-de-riscos-agr>> Acesso em: 04 ago. 2021.

QUINTELLA, M.; LESSA, M. Governança e compliance nas empresas estatais: os avanços trazidos pela lei das estatais e os impactos no programa brasileiro de desestatização. **Plurale em Revista**. Ano 14, edição 73, março/2021.

RENN, O. TOWA R D S A N INTEGRATIVE APPROACH. p. 157, [s.d.].

RENN, O. **Risk governance: coping with uncertainty in a complex world**. London, Sterling, VA, 2008.

RENN, O.; WALKER, K. (EDS.). **Global risk governance: concept and practice using the IRGC framework**. Dordrecht: Springer, 2008.

REISCH, F. A. M.; DALMAU, M. B. L. Mapeamento de competências gerenciais: um estudo de caso em uma instituição federal de ensino superior. **Educação Profissional e Tecnológica em Revista**, v. 5, n. 1, p. 102-131, 2021.

RIBEIRO, S. (2019a). O oráculo da noite: a história e a ciência do sonho. Editora Companhia das Letras, 2019.

RIBEIRO, D. (2019b). Significado In. Implementar. **Dicionário Online de Português**. Disponível em: <<https://www.dicio.com.br/implementar/>> Acesso em: 06 out. 2020.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999.

ROCHA, S. R. DA; SOUZA, J. H.; BARROS, A. B. Análises de risco e políticas públicas: Juiz de Fora, uma experiência pioneira. V **Seminário Internacional de Defesa Civil - DEFENCIL** - São Paulo, p. 11, 2009.

RODRIGUES, M.; DALONGARO, R. Governança corporativa. **Observatorio de la Economía Latinoamericana**, n. abril, 25 abr. 2018.

ROTH, A. L. et al. Diferenças e inter-relações dos conceitos de governança e gestão de redes horizontais de empresas: contribuições para o campo de estudos. **Revista de Administração**, p. 112–123, 2012.

RUA, M. G. Desafios da Administração Pública Brasileira: Governança, Autonomia, Neutralidade. *Revista do Serviço Público*, Brasília, v. Ano 48, n.3, p. 135-154, 1997.

SANTA RITA, L. **Metodologia da Pesquisa Científica e Tecnológica**. Disponível em: <[http://www.lucianosantarita.pro.br/documentos/Mini-curso\\_Metodologia\\_Pesq\\_Cient\\_Tecnolog.pdf](http://www.lucianosantarita.pro.br/documentos/Mini-curso_Metodologia_Pesq_Cient_Tecnolog.pdf)> Acesso em: 10 jul. 2021.

SANTOS, J. A. dos. (2015). Estudo sobre a Questão da Mudança e da Resistência à Mudanças nas Organizações. **Revista Ciências Gerenciais**, 9, 62–71.

SECCHI, L. Modelos organizacionais e reformas da administração pública. **Revista de Administração Pública**, v. 43, n. 2, p. 347–369, abr. 2009.

SHAW, J. C. **Corporate governance and risk: A Systems Approach**. Published by John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey/Canada. 2003.

SILVA, D. N. **Regras básicas para redação acadêmica**. 1 ed. 2020.

SILVA, M. A. DA. (2013). O princípio da segregação de funções e sua aplicação no controle processual das despesas: uma abordagem analítica pela ótica das licitações públicas e das contratações administrativas | **Revista do TCU**. Disponível em: <<https://revista.tcu.gov.br/ojs/index.php/RTCU/article/view/68>>. Acesso em: 22 nov. 2020.

SIMÕES, R. C.; ROCHA, S. B. Análise sobre a aplicabilidade da abnt nbr 31000:2018 nas práticas de gestão de riscos corporativos adotadas pelas universidades públicas. **Revista Práticas em Gestão Pública Universitária**, ano 5, v. 5, n. 1, jan.-jun. 2021.

SOUSA, M. R. B. D. DE. **Gestão de Risco nas universidades federais brasileiras**. Dissertação—Florianópolis/SC: UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA, 2018.

STEINBERG, R. M., EVERSON, M. E. A., MARTENS, F. J. & NOTTINGHAM, L.E. (2007). **COSO Gerenciamento de Riscos Corporativos - Estrutura Integrada**. [S. l.]: Pricewaterhouse Coopers LLP. Disponível em: <<https://www.coso.org/Documents/COSO-ERM-Executive-Summary-Portuguese.pdf>>. Acesso em: 10 dez. 2020.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 2008.

VAN ASSELT, Marjolein BA; RENN, Ortwin. (2011). Governança de risco. **Journal of Risk Research**, 14: 4, 431-449, DOI: 10.1080 / 13669877.2011.553730.

VIEIRA, J. B.; BARRETO, R. T. S. **Governança, Gestão de Risco e Integridade**. Brasília: Enap, 2019.

VITARELLI, M. M.; FURLAN, L. M.; DEMÉTRIO, D. W.; DALMAU, M. B. L.; TOSTA, K. C. B. T. A relação dos modelos teóricos da administração pública e as competências socioemocionais: um estudo de caso no comitê local de gestão de riscos do Instituto Federal Catarinense – Campus Camboriú. **Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL**, p. 162–184, 30 ago. 2021.

WEITZEL, Simone da Rocha. **Critérios para seleção de documentos eletrônicos na internet**. Disponível em: <<https://core.ac.uk/download/pdf/290470599.pdf>> Acesso em: 19 ago. 2021.

## ANEXO - Considerações do IFC sobre as proposições.



INSTITUTO FEDERAL  
Catarinense

Loana de Moura Furlan <loana.furlan@ifc.edu.br>

## Proposição de ações para Governança de riscos

3 mensagens

Loana de Moura Furlan <loana.furlan@ifc.edu.br>

11 de abril de 2022 17:31

Para: Gabinete da Reitoria IFC <gabinete@ifc.edu.br>

Cc: Diretoria de Desenvolvimento Institucional IFC <dides@ifc.edu.br>

Boa tarde.

Sou servidora do Campus Camboriú e estou cursando Mestrado na UFSC, no Programa de Pós-graduação em Gestão Universitária.

Minha dissertação tem como um dos objetivos propor uma estrutura de Governança de riscos para o IFC. Assim, desejo compartilhar o estudo e submeter esta proposta para uma avaliação do Comitê de Governança, Riscos e Controles (CGRC).

A intenção é ter um ponto de vista pautado nas experiências vivenciadas pelo Comitê, fazendo assim a junção entre a teoria e a prática.

Ficarei imensamente grata em poder receber a contribuição da instituição, por meio dos que representam a organização nas atividades inerentes à proposta anexa. Também me coloco à disposição para esclarecimentos, caso necessário.

Com gratidão,

--

Loana de Moura Furlan  
Auxiliar em Administração  
**Almojarifado/DAP**  
Instituto Federal Catarinense - Campus Camboriú  
[www.camboriu.ifc.edu.br](http://www.camboriu.ifc.edu.br)  
(47) 2104-0842



[Proposição de ações para Governança de riscos](#)

Diretoria de Desenvolvimento Institucional IFC <dides@ifc.edu.br>

13 de maio de 2022 14:46

Para: Loana de Moura Furlan <loana.furlan@ifc.edu.br>

Cc: Gabinete da Reitoria IFC <gabinete@ifc.edu.br>

Prezada Loana,

Confirmamos o recebimento da sua pesquisa intitulada "Governança de Riscos para superação dos desafios na implementação da Gestão de Riscos Corporativos no Instituto Federal Catarinense."

Gostaríamos de parabenizá-la pela pesquisa desenvolvida, pois o tema é de grande relevância do ponto de vista do desenvolvimento institucional e aprimoramento das ferramentas de gestão do IFC.

A implantação de tecnologias de gestão pensadas para o ambiente empresarial é sempre um desafio para as instituições de ensino, especialmente pelo modelo organizacional e pela natureza finalística, exigindo assim uma cuidadosa adaptação.

A implementação da Política de Gestão de Riscos do IFC tem sido um desafio para a gestão, desde o mapeamento de processos até a identificação de riscos e proposição de ações mitigadoras. Entendemos que há um grande caminho ainda a ser trilhado e por isso toda pesquisa nesta área será bem-vinda.

Por oportuno, indicamos que o Comitê de Governança, Riscos e Controles do IFC está à disposição para receber e apreciar a sua proposta em reunião ordinária, presencial ou virtual.

Em nome do CGRC, desejo sucesso na defesa da banca de mestrado.

Cordialmente,

Bárbarah Sorgetz  
Diretora de Desenvolvimento Institucional - Dides / Prodin  
Instituto Federal Catarinense - Reitoria  
[www.ifc.edu.br](http://www.ifc.edu.br)  
47 3331-7871