



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SÓCIOECONÔMICO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CONTROLE DE GESTÃO

Rita de Cássia Barbosa de Oliveira

Análise da gestão de riscos no setor público: desafios na implantação pelo Ministério da Saúde

Florianópolis, 14 de março de 2023

Rita de Cássia Barbosa de Oliveira

Análise da gestão de riscos no setor público: desafios na implantação pelo Ministério da Saúde

Trabalho de Conclusão de Curso submetido ao Programa de Pós-Graduação em Controle de Gestão da Universidade Federal de Santa Catarina para a obtenção do título de Mestre em Controle de Gestão.

Orientador: Prof. Dr. Irineu Afonso Frey

Florianópolis, 14 de março de 2023

Ficha de identificação da obra

Barbosa de Oliveira, Rita de Cássia

Análise da gestão de riscos no setor público: desafios na implantação pelo Ministério da Saúde / Rita de Cássia Barbosa de Oliveira ; orientador, Irineu Afonso Frey, Prof. Dr., 2023.

106 p.

Dissertação (mestrado profissional) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Socioeconômico, Programa de Pós-Graduação em Controle de Gestão, Florianópolis, 2023.

Inclui referências.

1. Controle de Gestão. 2. Risco. 3. Gestão de Riscos no Setor Público. . 4. Gestão de Riscos. . 5. Gestão de Riscos no Ministério da Saúde. I. Frey, Prof. Dr., Irineu Afonso. II. Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós-Graduação em Controle de Gestão. III. Título.

Rita de Cássia Barbosa de Oliveira

Análise da gestão de riscos no setor público: desafios na implantação pelo Ministério

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

Prof. Luiz Alberton, Dr.

Universidade Federal de Santa Catarina

Prof. Lucas Martins Dias Maragno, Dr.

Universidade Federal do Rio de Janeiro

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

Prof. Valmir Emil Hoffmann, Dr.

Coordenação do Programa de Pós-Graduação

Prof. Irineu Afonso Frey, Dr.

Orientador

Este trabalho é dedicado à minha filha Júlia e aos meus filhos Vínicius e Matheus, margaridas do jardim da minha existência.

AGRADECIMENTOS

Ao Pai da Divina Misericórdia por essa grande realização.

À minha mãe por ter me ensinado a nunca desistir, apesar dos obstáculos (em memória).

Às irmãs Selma e Núbia e aos irmãos Atanagildo e Cláudio, intercessores amorosos.

Agradeço ao Prof. Dr. Irineu Afonso Frey pela orientação contínua e incentivadora durante a realização deste estudo.

Aos colegas de trabalho que me incentivaram durante a trajetória do mestrado.

Aos queridos amigos pela torcida e compreensão nos momentos de ausência.

“Contudo, seja qual for o grau a que chegamos, o que importa é prosseguir decididamente.”

Apóstolo Paulo

RESUMO

As instituições governamentais têm buscado adotar práticas para melhorar a gestão, dentre elas a gestão de riscos, reconhecidamente um dos pilares da boa governança. O objetivo deste trabalho foi analisar a percepção dos Comitês de Interno de Governança e de Gestão de Riscos, das Unidades de Gestão de Riscos e Integridade e de Gestores de Processos quanto aos desafios decorrentes da implantação de gestão de riscos, no Ministério da Saúde. O procedimento adotado foi o levantamento (survey), dividido em 3 seções: perfil, percepção e questões abertas, com 40 participantes, no período de outubro de 2022 a janeiro de 2023. O estudo quantitativo e qualitativo foi baseado em um questionário enviado aos comitês, unidades e gestores de processos, responsáveis pela implantação de gestão de riscos, no Ministério da Saúde. A partir da análise dos resultados, destacam-se a necessidade dos gestores adotarem uma conduta que demonstre a importância da gestão de riscos, a realização de capacitação das equipes de trabalho, o fomento de clima organizacional de confiança e tolerância, bem como o reconhecimento da competência do corpo técnico. As recomendações objetivam viabilizar a gestão de riscos como instrumento para a tomada de decisão que habitualmente impactam na formulação das políticas públicas cujo fim principal é atender os interesses da sociedade. Este estudo contribuiu para o setor público, pois apresentou um rol de possibilidades de ações que podem contribuir com a implantação eficiente da gestão de riscos no Ministério da Saúde e demais órgãos da administração pública.

Palavras-chave: gestão de riscos, setor público, governança, Ministério da Saúde.

ABSTRACT

Government institutions have sought to adopt practices to improve management, including risk management, recognized as one of the pillars of good governance. The objective of this study was to analyze the perception of the Internal Governance and Risk Management Committees, the Risk and Integrity Management Units and Process Managers regarding the challenges arising from the implementation of risk management in the Ministry of Health. The procedure adopted was a survey, divided into 3 sections: profile, perception and open questions, with 40 participants, from October 2022 to January 2023. The quantitative and qualitative study was based on a questionnaire sent to the committees, units and process managers, responsible for implementing risk management, at the Ministry of Health. From the analysis of the results, the need for managers to adopt a behavior that demonstrates the importance of risk management, carrying out training of work teams, fostering an organizational climate of trust and tolerance, as well as recognition of the competence of the technical staff. The recommendations aim to enable risk management as an instrument for decision-making that usually impact the formulation of public policies whose main purpose is to serve the interests of society. This study contributed to the public sector, as it presented a list of possibilities for actions that can contribute to the efficient implementation of risk management in the Ministry of Health and other public administration bodies.

Keywords: risk management, public sector, governance, Ministry of Health.

:

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Componentes e Princípios do Gerenciamento de Riscos Corporativos.....	24
Figura 2 – Princípios, estrutura e processo.....	26
Figura 3 – Modelo de três linhas (IAA, 20202)	29
Figura 4 – Comparação entre modelos de gestão de riscos.....	31
Figura 5 – Princípios da boa governança no setor público.....	33
Figura 6 – Estrutura de governança de gestão de riscos do Ministério da Saúde.....	41
Figura 7 – Processo de gerenciamento de riscos do MS.....	44
Figura 8 – Metodologia – 5W2H.....	85

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Tempo de trabalho no Ministério da Saúde (anos)	54
Gráfico 2 – Vínculo com o Ministério da Saúde.....	54
Gráfico 3 – Conhecimento dos processos de trabalho.....	55
Gráfico 4 – Conhecimento das políticas da Secretaria.....	55
Gráfico 5 – Falta de engajamento e suporte da gestão.....	61
Gráfico 6 – Falta de envolvimento das equipes de trabalho.....	62
Gráfico 7 – Cultura organizacional não orienta para gestão de riscos.....	63
Gráfico 8 – Mudança na gestão.....	65
Gráfico 9 – Identificação de riscos relevantes.....	66
Gráfico 10 – Informações complexas.....	68
Gráfico 11 – Falta de conhecimento e habilidades técnicas.....	69
Gráfico 12 – Falta de capacitação.....	70
Gráfico 13 – Comunicação acessível e tempestiva.....	72
Gráfico 14 – Recursos insuficientes.....	73
Gráfico 15 – Falta de Sistema de informação.....	74
Gráfico 16 – Implantação da GR para atender normativo legal.....	75

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Componentes do gerenciamento de riscos corporativos previstos no COSO-ERM (2004)	22
Quadro 2 – Componentes do gerenciamento de riscos corporativos previstos no COSO-ERM (2017)	24
Quadro 3 – Etapas do processo de gestão de riscos.....	27
Quadro 4 – Linhas de defesa, responsáveis e competências.....	30
Quadro 5 – Diferença entre risco em setor privado e setor público.....	35
Quadro 6 – Experiências de implantação de gestão de riscos no setor público	36
Quadro 7 – Etapas do processo de gerenciamento de riscos do MS.....	44
Quadro 8 – Matriz de Papéis e Responsabilidades.....	46
Quadro 9 – Público-alvo da pesquisa.....	48
Quadro 10 – Experiências em gestão de riscos.....	59
Quadro 11 – Iniciativas adotadas para o enfrentamento dos desafios.....	78
Quadro 12 – Outros desafios a serem enfrentados para implantação de GR.....	80
Quadro 13 – Oportunidades de melhorias para que a GR seja exitosa.....	82
Quadro 14 – Plano de Ação (5W2h, adaptado)	88

LISTA DE TABELA

Tabela 1 – Variáveis da pesquisa.....	49
Tabela 2 – Faixa etária e sexo.....	52
Tabela 3 – Formação e responsabilidades previstas na PGR.....	53
Tabela 4 - Conhecimento da PGR-MS e a estrutura prevista na PGR.....	56
Tabela 5 – Capacitação em GR e estrutura prevista na PGR.....	57
Tabela 6 – Experiência em GR e Estrutura prevista na PGR-MS.....	58
Tabela 7 – Percepção quanto aos desafios para implantação de gestão de riscos no Ministério da Saúde.....	60

LISTA DE ABREVIATURAS E CIGLAS

ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
COSO	Committee of Sponsoring Organizations of Treadway Commission
COVID-19	
CGU	Corregedoria Geral da União
CGR	Comitê de Gestão de Riscos
CIG	Comitê interno de governança
DINTEG	Diretoria de Integridade
FERMA	Federation of European Risk Management Associations.
GR	Gestão de Riscos
GP	Gestor de Processos
GGR	Guia de Gestão de Riscos
IAA	Instituto dos Auditores Internos do Brasil
IFAC	International Federation of Accountants
INC	Instrução Normativa Conjunta
ISO	International Organization for Standardization
MGR	Metodologia de Gestão de Riscos
MS	Ministério da Saúde
OCDE	Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico
PA	Plano de Ação
PEI	Planejamento Estratégico Institucional
PNS	Plano Nacional da Saúde
PGIRC	Política de Gestão de Integridade, Riscos e Controles Internos da Gestão
PGR	Política de Gestão de Riscos
SUS	Sistema Único de Saúde
SEMS	Superintendência Estadual do Ministério da Saúde
TCLE	Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
TCU	Tribunal de Contas da União
TD&E	Treinamento, Desenvolvimento e Educação
UGRI	Unidade de Gestão de Riscos e Integridade

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	14
1.1 Objetivo geral	16
1.2 Objetivos Específicos	16
1.3 Justificativa e contribuição do estudo	16
1.4 Estrutura da dissertação	17
2 REFERENCIAL TEÓRICO	19
2.1 Riscos	19
2.2 Gestão de riscos.....	21
2.3 Gestão de riscos no setor público.....	32
2.4 Gestão de Riscos no Ministério da Saúde	39
3 METODOLOGIA.....	47
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	52
4.1 Análise do perfil dos respondentes.....	52
4.2 Percepções dos desafios para implantação de gestão de riscos no Ministério da Saúde. 60	
4.3 Iniciativas adotadas para o enfrentamento dos desafios.....	77
4.3.1. Iniciativas adotadas para o enfrentamento dos desafios	77
4.3.2. Outros desafios a serem enfrentados para implantação de GR	80
4.3.3 Oportunidades de melhorias para que a GR seja exitosa.	82
5. APRESENTAÇÃO DE POSSIBILIDADES PRÁTICAS	84
6 CONCLUSÃO.....	95
REFERÊNCIAS	98

1 INTRODUÇÃO

O que faz uma pessoa praticar *windsurf*? Por que algumas têm mais medo de viajar de avião do que dirigir em alta velocidade, apesar o risco de acidentes de carro seja muito maior do que em aeronave? Por que a humanidade está achando difícil reduzir a pobreza global mesmo diante do desperdício de alimentos em países desenvolvidos? Responder a essas questões não é algo trivial, mas todas têm algo em comum: o risco.

A palavra risco deriva do italiano antigo *risicare*, que significa ousar. “Nesse sentido, trata-se de uma opção, e não um destino” (BERNSTEIN, 1999, p. 8). Portanto, risco está relacionado à liberdade de escolha diante de cenários imprevisíveis. Nesse ambiente de incertezas, encontram-se organizações de todos os setores e tamanhos que enfrentam as influências de fatores externos e internos os quais comprometem o alcance dos objetivos estabelecidos (ISO 31000, 2018).

Os riscos que ameaçam uma organização são de diferentes naturezas. Uma empresa pode ser confrontada com erros de relatórios financeiros, fraudes, irregularidades. No ambiente externo, podem ocorrer mudanças de demandas complexas de consumidores (KONG; LARTEY; & BISWAS, 2018) ou acontecimentos recentes, como a crise financeira e pandemia como a COVID-19 (BRACCI *et al.*, 2021). Portanto, a identificação prévia dos riscos torna-se relevante, em razão de possibilitar análise das ameaças externas e as fraquezas internas às quais as instituições estão sujeitas.

Para Bracci *et al.* (2021), gestão de riscos tornou-se central no debate social e econômico tanto no setor público quanto no privado. A ampliação das estruturas e práticas do tema, ocorreram na década de 90, com a Nova Gestão Pública (NGP), que teve como um dos processos centrais “a adoção de modelos de gerenciamento corporativo e de negócios, dentre os quais gerenciamento de risco” (OULASVIRTA e ANTTIROIKO, 2017, p. 451).

Entretanto, a incorporação de frameworks utilizados no mercado não garante que a implementação da gestão de riscos será bem-sucedida nas instituições governamentais. Antes, torna-se necessária análise de ambientes e culturas para que ocorra uma adaptação efetiva do conteúdo de tais modelos (OULASVIRTA e ANTTIROIKO, 2017).

Do contrário, será coagido a atender expectativas de determinados países, organismos internacionais e agências de desenvolvimento que não coadunam com as características próprias do setor público (SOUZA, *et al*, 2020).

Todavia, sabe-se que as organizações públicas constantemente, enfrenta uma variedade de eventos complexos e desafiadores, como desvios de recursos e da ineficiência na aplicação de recursos (ARAÚJO e GOMES, 2021). Diante disso, a implantação de boas práticas de governança favorece a formulação de políticas públicas que atendam às necessidades da sociedade. Também como iniciativas de combate a fraudes e corrupção.

A despeito disso, publicou-se a Instrução Normativa Conjunta MP/CGU n. 1/2016 estabelecendo que os Órgãos e entidades do Poder Executivo Federal adotem medidas para a sistematização de ações relacionadas à gestão de riscos, aos controles internos e à governança (BRASIL, 2016). Cita-se ainda, o Decreto n. 9203/2017, que dispõe sobre os princípios, diretrizes e mecanismos de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional (BRASIL, 2017).

Desse modo, além de outros normativos, o Ministério da Saúde editou a Portaria GM/MS n. 1.185, de 21 de junho de 2021, que instituiu a Política de Gestão de Riscos (PGR-MS), estabelecendo objetivos, princípios, responsabilidades e competências.

No contexto público, a dúvida quanto ao porvir, ocorre devido às constantes mudanças nos ambientes econômico, político e social. As incertezas, nesse caso, se ampliam, pois, a administração pública vive sob novo paradigma, o da vigilância. É cobrada pelas partes interessadas com as ações do Estado, pois desempenha um papel de liderança nas decisões difíceis sobre riscos à saúde, ao meio ambiente, ao bem-estar econômico, dentre outros ((HILL e DINSDALE, 2001).

A gestão de riscos, é um dos mecanismos utilizados para administrar com efetividade as incertezas identificadas no ambiente externo e interno, aos quais as organizações estão submetidas.

Nessa perspectiva, este trabalho visa responder a seguinte questão de pesquisa: qual a percepção do Comitê Interno de Governança, do Comitê de Gestão de Riscos, das Unidades de Gestão de Riscos e de Gestores de Processos, quanto aos desafios decorrentes da implantação de gestão de riscos, pelo Ministério da Saúde?

1.1 Objetivo geral

O objetivo geral deste trabalho é analisar a percepção do Comitê Interno de Governança (CIG), Comitê de Gestão de Riscos (CGR), das Unidades de Gestão de Riscos e Integridade (UGRI) e de Gestor de Processos (GP) quanto aos desafios decorrentes da implantação de gestão de riscos, pelo Ministério da Saúde.

1.2 Objetivos Específicos

a) Verificar a percepção do CIG, CGR, UGRI e GP quanto aos desafios na implantação de gestão de riscos, pelo Ministério da Saúde.

b) Confrontar os desafios percebidos com aqueles identificados na literatura pesquisada.

c) Apresentar práticas para o enfrentamento dos desafios.

1.3 Justificativa e contribuição do estudo

O Ministério da Saúde é um dos órgãos da Administração Pública Federal, com estruturas organizacionais mais complexas, pois é composto por sete Secretarias, seis Hospitais Federais, quatro Institutos, Fundação, Agências, e Empresa Pública. Para cumprir a missão institucional de garantir o acesso universal e igualitário às ações e serviços de saúde, historicamente o Órgão tem investido na melhoria contínua da gestão.

Conquanto é responsável pela formulação de políticas públicas que garantem o cumprimento do preceito constitucional de que a saúde é direito de todos e dever do Estado (BRASIL, 2018). Além disso, coordena a elaboração do Plano Nacional da Saúde (PNS) – instrumento norteador das atividades e das programações de cada nível de direção do Sistema Único de Saúde (SUS).

Outrossim, é maior financiador do SUS, com orçamento para 2022 de R\$ 160,43 bilhões. Desse montante, R\$ 18,7 bi foram direcionados para aquisições até 05/11/2022. Desse valor, contratou-se R\$ 10,4 bi por meio de dispensa de licitação, segundo informado no Portal da Transparência (BRASIL, 2022).

Nesse contexto, Oulasvirta e Antiroico (2017) pontuam que existe uma necessidade de sensibilização para os riscos nas instituições públicas, porquanto terceirizam e diversificam a prestação de serviço por meio da transferência das atividades para outras corporações, associações e organizações conjuntas.

Portanto, a gestão de riscos deve ser integrada aos processos organizacionais, desde o planejamento estratégico até atingir todas as áreas e atividades relevantes (TCU, 2018), a fim de se aprimorar as capacidades institucionais das organizações públicas (SILVA; SILVA; ALVES; & SANTOS, 2019). Para tanto, “todos na organização têm responsabilidades por gerenciar riscos” (ISO 3100, 2018, p.6).

Face ao exposto, este estudo visa contribuir para um melhor conhecimento sobre os desafios decorrentes da implantação de gestão de riscos pelo Ministério da Saúde e demais órgãos públicos, uma vez que pode ser aplicado em qualquer instituição governamental, resguardadas os normativos legais e a cultura organizacional.

Aos responsáveis pela implementação de gestão de riscos no Ministério da Saúde, os resultados da pesquisa constituem fonte de informação sobre o que vem sendo pesquisado sobre o tema no Brasil e no exterior, bem como possibilita formular estratégias para o enfrentamento dos desafios identificados no estudo.

1.4 Estrutura da dissertação

O trabalho divide-se em 6 capítulos compostos por Introdução, Referencial Teórico, Metodologia, Apresentação e Análise de Dados, Apresentação de possibilidades práticas e Conclusão.

A introdução, primeiro capítulo desta dissertação, faz uma breve explanação sobre risco e gestão de riscos nas organizações privadas e no setor público, bem como estabelece os objetivos gerais e específicos do presente trabalho, além de trazer a justificativa e a contribuição que se espera deste estudo para o Ministério da Saúde e demais instituições que planejam ou implementarem gerenciamento de riscos.

O segundo capítulo traz o Referencial Teórico que serve de embasamento teórico do trabalho e busca reunir dados, informações e conhecimento acadêmicos e práticos sobre gestão de riscos, no setor público nacional e internacional.

A Metodologia, tratada no Capítulo 3, assinala os procedimentos realizados para a obtenção dos dados deste estudo, bem como sua classificação de acordo com as normas e literatura vigentes.

O Capítulo 4 traz a apresentação e a análise dos dados coletados, confronta os dados coletados e as pesquisas realizadas sobre a implantação de gestão de riscos em instituições públicas do Brasil e de outros países.

O capítulo 5 apresenta possibilidades práticas para o enfrentamento dos desafios face à implantação de gestão de riscos, no Ministério da Saúde e demais órgãos públicos.

A Conclusão, Capítulo 6, resume os achados do presente trabalho e faz sugestões para futuras pesquisas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesse capítulo é apresentada a fundamentação teórica acerca de riscos, gestão de riscos, gestão de riscos no setor público e no Ministério da Saúde.

2.1 Riscos

Risco é uma função tanto da caracterização empírica do risco – geralmente definido como o produto da probabilidade e magnitude de ocorrência de algum evento – quanto dos contextos culturais, sociais e políticos que moldam a resposta e as percepções das pessoas a eventos incertos (HILL e DINSDALE, 2001).

Nesse contexto, o Homo sapiens precisou desenvolver uma “expressão de impulso instintivo e constante de defesa frente às ameaças da existência e os povos antigos inventaram criaturas divinas para culpar pelo infortúnio e louvar por mitigar o pior em acontecimentos futuros” (KLOMAN, 2009, p.1).

Mesmo no mundo clássico dos gregos e romanos que aperfeiçoaram a linguagem escrita e avançaram para dedução e previsão mais racionais, sucumbiram à inércia da crença no antigo sistema como explicação para o infortúnio e para a boa sorte (KLOMAN, 2009).

Risco adquiriu expressão durante os séculos XVI e XVII quando passou a ser usado pelos exploradores ocidentais quando partiam para as viagens que os levavam a todas as partes do mundo (MENDES, 2002). Nessa fase da história, estava associado a acontecimentos ocorridos naturalmente, pois tratava-se da vontade de Deus, não podendo ser imputado à conduta humana errada, explicar o autor.

Paralelo a esse período, verifica-se o surgimento do Renascimento e do Iluminismo, início do modernismo, em que risco passa a representar “a possibilidade de ocorrência de eventos vindouros, em um momento histórico onde o futuro passava a ser pensado como passível de controle” (GODIM, 2007, p. 88).

Todavia, Brenstien (1999, p. 1) pontua que:

a ideia revolucionária que define a fronteira entre os tempos modernos e o passado é o domínio do risco: a noção de que o futuro é mais do que um capricho dos deuses e de que homens e mulheres não são passíveis ante a natureza. Até os seres humanos descobrirem como transpor essa fronteira, o futuro era um espelho do passado ou o domínio obscuro de oráculos e adivinhos que detinham o monopólio sobre o conhecimento dos eventos previstos.

Nessa perspectiva de que a conhecimento do risco favorece uma decisão mais assertiva face ao futuro, a partir da revolução industrial o conceito passa a ser usado pelo sistema bancário e em investimentos. Nesse ambiente, está associado às consequências das decisões tomadas por investidores e credores.

Assim, risco deixa de ser um evento aleatório para se tornar “uma consequência da decisão livre e consciente de expor-se a uma situação na qual se luta pela realização do bem havendo a possibilidade de ferimento” (SIQUEIRA, 2000, p. x)

Portanto, risco é inseparável da ideia de incerteza, pois alguém só pode enfrentá-lo quando o resultado da ação está totalmente garantido (GIDDENS, 2000). Embora os conceitos estejam relacionados, existe diferença entre os dois termos.

Quanto ao risco, se conhece a probabilidade de que uma determinada ação leve a um resultado desejado. No que tange à incerteza, prevalece a imprevisibilidade quanto à probabilidade de ocorrerem eventos que podem afetar o objetivo estabelecido.

Por conseguinte, a Federation of European Risk Management Associations, define risco como “a combinação da probabilidade de um acontecimento e das suas consequências” (FERMA, 2003, p. 3). Também, pode ser entendido como “a incerteza que envolve eventos e resultados futuros. É a expressão da probabilidade e impacto de um evento com potencial para influenciar a realização dos objetivos de uma organização” (HILL e DINSDALE, 2001, p. 5).

Não existe risco real ou risco objetivo (SLOVIC, 1992). Portanto, não é algo esperando para ser medido independentemente de nossas mentes, culturas, políticas e visões de mundo – é inerentemente subjetivo, esclarece o pesquisador.

Não obstante ter uma conotação negativa, sabe-se que também existem oportunidades positivas decorrentes da exposição a riscos, pois a inovação e o risco coexistem com frequência (ÁVILA, 2016).

Assim, compreender, avaliar e tratar o risco é indispensável para garantir o atingimento de objetivos organizacionais. Para tanto, faz-se necessário a implantação da gestão de riscos.

2.2 Gestão de riscos

A gestão de riscos, é um dos mecanismos empregados para administrar com efetividade as incertezas identificadas no ambiente externo e interno, aos quais as organizações estão submetidas. Essa ferramenta de governança tem sido utilizada pelas empresas, principalmente devido à necessidade de atendimento às regulamentações, ao alto nível de imprevisibilidade de eventos e ao dinamismo da economia (SILVA, 2014).

Quando as empresas avaliam as escolhas possíveis nos mercados em que atuam, raramente as decisões são binárias, implicando uma resposta certa ou errada (COSO, 2017). O gerenciamento de riscos corporativo contribui para uma boa decisão, bem como na otimização dos resultados, tanto estratégicos quanto os relacionados aos processos executados diariamente.

A gestão de riscos refere-se às atividades realizadas pelas organizações para identificar riscos, analisar riscos, avaliar riscos, decidir sobre estratégias de resposta a riscos, planejar e executar ações para modificar o risco, bem como monitorar e comunicar, com vistas ao efetivo alcance dos objetivos da instituição (COSO, 2004)

Há diversos benefícios proporcionados por uma boa gestão de riscos como, por exemplo, redução do valor em risco, melhor avaliação do processo de negócios, diminuição de surpresas, tomadas de decisões mais efetivas e melhora na governança corporativa.

Embora, “em sua maioria das vezes, o gerenciamento de riscos ser realizado com a intenção de evitar possíveis perdas, de reduzir fraquezas e ameaças, deve-se observá-los também como uma oportunidade de consolidação de vantagens competitivas” (SILVA, 2014, p. 15).

Para o Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission – (COSO), o desafio enfrentado pelas instituições é determinar até que ponto aceitar uma incerteza, assim como definir como essa incerteza pode interferir no esforço para gerar valor às partes interessadas.

Diante disso, em 2004, o COSO publicou o Enterprise Risk Management – integrated framework (COSO-ERM ou COSO II), com o objetivo de orientar as organizações no estabelecimento de um processo de gestão de riscos corporativos e na aplicação de boas práticas sobre o tema, frente aos ambientes de negócios em contínua evolução.

O modelo é composto pelas etapas: i) ambiente interno; ii) definição (ou fixação) de objetivos; iii) identificação de riscos (ou eventos); iv) avaliação de riscos; v) resposta aos riscos;

vi) atividade de controle; vii) informações e comunicações; e viii) monitoramento. A descrição de cada atividade, são apresentadas no quadro 1.

Quadro 1 - Componentes do gerenciamento de riscos corporativos previstos no COSO-ERM (2004)

Componente	Descrição
Ambiente interno	A administração estabelece uma fisiologia quanto ao tratamento de riscos e estabelece um limite de apetite a risco. O ambiente interno determina os conceitos básicos sobre a forma como os riscos e os controles serão vistos e abordados pelos empregados da organizaba. 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, bem como no ambiente em que atuam.
Definição (ou fixação) de objetivos	Os objetivos devem existir antes que a administração identifique as situações em potencial que poderão afetar a realiza destes. O gerenciamento de riscos coporativos assegura que a administração adote um processo para estabelecer objetivos e que os escolhidos propiciem suporte, alinhem-se com a missão da organização e sejam compatíveis com o apetite a risco.
Identificação de riscos (ou eventos)	Os eventos em potencial que podem impactar a organização devem ser identificados, uma vez que esses possíveis eventos, gerados por fontes internas ou externas, afetamf a realiação dos objetos. Durante o processo de identificação de eventos, estes poderão ser diferenciados em riscos, oportunidades ou ambos. As oportunidades são canalizadas à alta administração, que definirá as estratégias ou os objetivos.
Avaliação de riscos	Os riscos identificados são analisados ecom a finalidade de determinar a forma como serão administrados, depois, serão associados aos objetivos que podem influenciar. Avaliam-se os riscos considerando seus efetios inerentes e residuais, bem como sua probabilidade e impacto.
Resposta aos riscos	Os empregados identificam e avaliam as possíveis respostas aos riscos: evitar, aceitar, reduzir ou compartilhar. A administração seleciona o conjunto de ações destinadas a alinhar os riscos às respectivas tolerâncias e ao apetite a risco.
Atividade de controle	Políticas e procedimentos são estabelecidos e implementados para assegurar que as resposta aos riscos selecionados pela administração sejam executadas com eficácia.
Informações e comunicações	A forma e o prazo em que as informações relevantes são identificadas, colhidas e comunicadas permite que as pessoas cumpram com suas atribuições. Para identificar, avaliar e responder ao risco, a organização necessita das informações em todos os níveis hierárquicos. A comunicação eficaz ocorre quando esta flui na organização em todas as direções, quando os empregados detém informações claras quanto às suas funções e responsabilidade.
Monitoramento	A integridade do processo de gerenciamento de riscos corporativos e monitorado e as modificações necessárias são realizadas. Desse modo, a organização poderá reavaliar ativamente e mudar segundo as circusntâncias. O monitoramento é realizado por meio de atividade gerenciais contínuas, avaliações independentes ou uma combinação desses dois procedimentos.

Fonte: Zonatto & Beuren (2010, p. 131)

No COSO-ERM (2004), a gestão de riscos está direcionada aos eventos que possam afetar o alcance dos resultados esperados pela organização. O intuito é que os gestores levem em consideração os riscos a que as empresas estão expostas e avaliar os controles necessários para o gerenciamento destes riscos e, por sua vez, se estes se encontram ativos.

O modelo incorpora gestão de risco em todo o contexto organizacional. Portanto, é aplicável na realização dos processos operacionais, administrativas e de suporte, bem como nas atividades de planejamento voltadas à definição da estratégia da organização.

O COSO-ERM introduz conceitos interessantes como apetite a risco e tolerância a riscos. O primeiro refere-se ao montante de risco que a organização se dispõe a aceitar na criação de valor. O segundo, trata do nível de variação aceitável no alcance de um certo objetivo (TCU, 2018).

Inicialmente, projetou-se o modelo de referência para aplicação no ambiente de negócios, tendo em vistas os escândalos de fraudes ocorridos nos Estados Unidos no início dos anos 2000, como o caso da Enron Corporation e WorldCom. Todavia, os conceitos e padrões propostos pelo COSO-ERM (2004) para gestão de riscos se expandiram, obtendo ampla aceitação por organizações que buscavam gerenciar melhor seus riscos.

Porém, “a complexidade dos riscos mudou, novos riscos surgiram e as empresas aprimoraram seu conhecimento e supervisão sobre as atividades de gerenciamento de riscos, passando a demandar o aperfeiçoamento dos processos de divulgação dos riscos” (COSO ERM 2017, p. v).

Diante disso, publicou-se o COSO-ERM 2017 que destaca a importância de considerar os riscos tanto no processo de estabelecimento da estratégia quanto na melhoria da performance. De acordo com este modelo, o gerenciamento de riscos corporativos se baseia no desenvolvimento e manutenção de práticas alinhadas com as estratégias e objetivos das organizações, adaptadas, por sua vez, a ambientes de negócios cada vez mais complexos, globais e altamente dependentes de tecnologia.

O modelo realça a importância do gerenciamento de riscos corporativos no planejamento estratégico e da sua incorporação em toda a organização “porque o risco influencia e alinha estratégia e performance em todos os departamentos e funções” (COSO ERM 2017, p. 6).

O *framework* está organizado em 5 componentes inter-relacionados: governança e cultura, estratégia e definição de objetivos, performance, monitoramento do desempenho e revisão; e por fim informação, comunicação e divulgação. Esses fatores se combinam em um conjunto de vinte princípios que abrangem desde a governança até o monitoramento, conforme pode-se depreender na figura 1.

Figura 1 – Componentes e Princípios do Gerenciamento de Riscos Corporativos



Fonte: COSO ERM (2017, p. 6), adaptado

Os princípios descrevem práticas que podem ser aplicadas de diferentes formas nas organizações, independentemente do segmento em que se atuam. Além disso, podem “trazer ao conselho e à administração a segurança de que a organização é capaz de gerenciar de modo aceitável os riscos associados à estratégia e aos objetivos de negócios” (COSO ERM 2017, p. 7). O quadro 2, descreve os componentes do modelo.

Quadro 2 - Componentes do gerenciamento de riscos corporativos previstos no COSO-ERM (2017)

Componente	Descrição
Governança e cultura	A governança dá o tom da organização, reforçando a importância e instituindo responsabilidades de supervisão sobre o gerenciamento de riscos corporativos. A cultura diz respeito a valores éticos, a comportamentos esperados e ao entendimento do risco em toda a entidade.
Estratégia e definição de objetivos	Gerenciamento de riscos corporativos, estratégia e definição de objetivos atuam juntos no processo de planejamento estratégico. O apetite a risco é estabelecido e alinhado com a estratégia; os objetivos de negócios colocam a estratégia em prática e, ao mesmo tempo, servem como base para identificar, avaliar e responder aos riscos.
Desempenho	Os riscos que podem impactar a realização da estratégia e dos objetivos de negócios precisam ser identificados e avaliados. Os riscos são priorizados com base no grau de severidade, no contexto do apetite a risco. A organização determina as respostas aos riscos e, por fim, alcança uma visão consolidada do portfólio e do montante total dos riscos

Componente	Descrição
	assumidos. Os resultados desse processo são comunicados aos principais <i>stakeholders</i> envolvidos com a supervisão dos riscos.
Análise e revisão	Ao analisar sua performance, a organização tem a oportunidade de refletir sobre até que ponto os componentes do gerenciamento de riscos corporativos estão funcionando bem ao longo do tempo e no contexto de mudanças relevantes, e quais correções são necessárias.
Informação, comunicação e relatório	O gerenciamento de riscos corporativos demanda um processo contínuo de obtenção e compartilhamento de informações precisas, provenientes de fontes internas e externas, originadas das mais diversas camadas e processos de negócios da organização.

Fonte: Elaborado pela autora (2022)

O COSO 2017, ressalta que o gerenciamento de riscos corporativos quando é integrado em toda a organização pode gerar muitos benefícios, entre eles: (i) aumento do leque de oportunidades, (ii) identificação dos riscos na organização como um todo, (iii) aumento dos resultados positivos e diminuição das surpresas negativas, (iv) diminuição da oscilação da performance, (v) melhoria na distribuição dos recursos, e (vi) aumento da resiliência da organização, ou seja, a sua capacidade de prever mudanças e responder a elas.

Cumprе esclarecer que o COSO-ERM 2017 não substitui a versão de 2004, mas o complementa. Desse modo, o primeiro, faz uma ligação mais clara entre gerenciamento de riscos corporativos e uma série de expectativas dos stakeholders; posiciona o risco no contexto da performance da organização, e não como foco de um raciocínio isolado; e permite às organizações se antecipar ao risco e tirar proveito disso, entendendo que mudanças geram oportunidades e não apenas a possibilidade de crises (COSO ERM 2017).

Quanto à norma técnica ISO 31.000, em 2009 foi publicada *Risk management – Principles and guidelines*, que provê princípios e boas práticas para um processo de gestão de riscos corporativos, aplicável a organizações de qualquer setor, atividade e tamanho. A norma define gestão de riscos como atividades coordenadas para dirigir e controlar uma organização no que se refere a riscos (NBR ISO 31000, 2009).

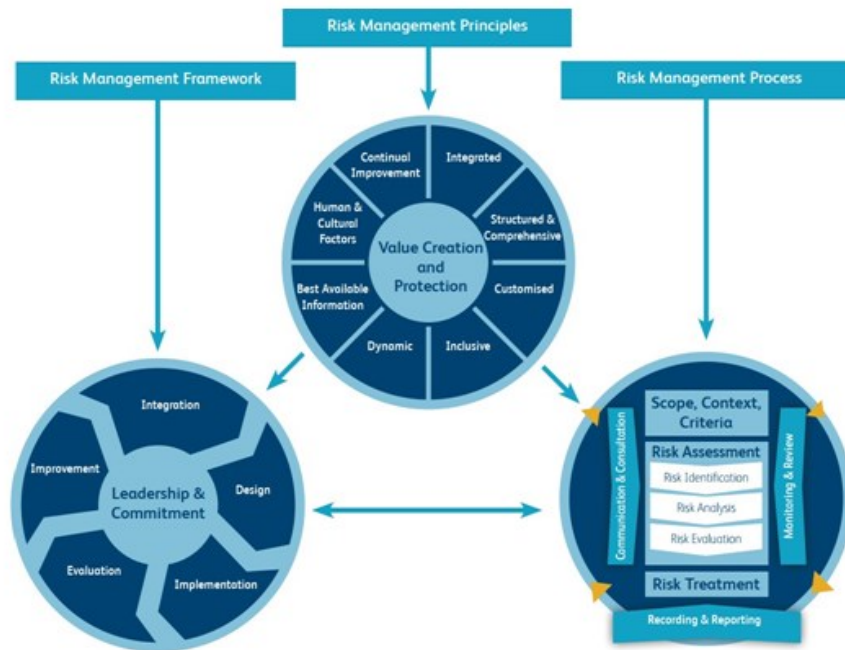
Para tanto, a Norma evidencia a necessidade de se estruturar um conjunto de componentes que fornecem os fundamentos e os arranjos organizacionais para a concepção, implementação, monitoramento, análise crítica e melhoria contínua da gestão de riscos através de toda a organização.

A versão da ISO 31000 de 2018, complementa esse entendimento ao afirmar que a gestão de risco, visa “a proteção e criação de valor. Ela melhora o desempenho, encoraja a inovação, e apoia o alcance dos objetivos” (ISO 31000, 2018, p. 2).

Segundo a Norma, “a eficácia da gestão de riscos dependerá da sua integração na governança e em todas as atividades da organização, incluindo a tomada de decisão. Isto requer apoio das partes interessadas, em particular da alta administração” (NBR ISO 31000, p. 7)

Para tanto, propõe um modelo que contém os princípios, a estrutura e os processos de gerenciamento de riscos adaptáveis a qualquer organização, conforme apresentado na figura 2.

Figure 2 – Princípios, estrutura e processo



Fonte: NBR ISO 31000 (2018, p. iv)

Para ser efetiva em todos os níveis da instituição, a gestão de risco deve ter como princípios: i) ser parte integrante de todos os processos organizacionais; ii) ser estruturada e abrangente a fim de garantir resultados consistentes e mensuráveis; iii) ser adaptada ao ambiente externo, internos e aos objetivos organizacionais; iv) envolver as partes interessadas; v) considerar fatores humanos; vi) ser transparente e inclusiva; vii) utilizar as melhores informações disponíveis; e viii) buscar a melhoria contínua (ISO 31000, 2018).

No que diz respeito à estrutura, a Norma destaca o papel e o comprometimento da liderança para garantir a integração, concepção, implementação, avaliação e melhoria da gestão de riscos através da organização.

Quanto ao processo gerenciamento de riscos, a ISO 31000 (2018) apresenta um diagrama composto por 7 etapas principais: estabelecimento do contexto, identificação de risco, análise de risco, avaliação de risco, tratamento de risco, comunicação e consulta e monitoramento e revisão. Apesar de se mostrarem separadas, há uma continuidade e sobreposição das etapas, o que deve ser considerado na implantação, bem como na manutenção e melhoria da gestão de riscos. O quadro 3 detalha o processo de gestão de riscos.

Quadro 3 – Etapas do processo de gestão de riscos

Etapas	Descrição
Comunicação e consulta	Auxilia as partes interessadas na compreensão do risco. A comunicação busca promover a conscientização e o entendimento do risco, enquanto a consulta envolve obter retorno e informação auxiliar à tomada de decisão.
Escopo, contexto e critério	O propósito é personalizar o processo de gestão de riscos, permitindo um processo de avaliação de riscos eficaz e um tratamento de riscos apropriado, compreendendo os contextos externo e interno.
Processo de avaliação de riscos	Contempla a identificação, a análise e a avaliação de riscos, sendo: (i) identificação de riscos: encontrar, reconhecer e descrever os riscos que possam ajudar ou impedir que uma organização alcance seus objetivos; (ii) análise de riscos: considera as incertezas, fontes de risco – causas, consequências, probabilidade, eventos, cenários, controles e sua eficácia; um risco pode ter múltiplas causas e consequências, podendo afetar múltiplos objetivos; e (iii) avaliação de riscos: envolve a comparação dos resultados da análise de riscos com os critérios de risco estabelecidos para determinar onde é necessária ação de resposta ao risco, realiza-se a avaliação utilizando a matriz de probabilidade x impacto.
Tratamento de riscos	Consiste em selecionar e implementar ações para responder os riscos, considerando os benefícios potenciais relativos ao alcance dos objetivos, face aos custos, esforço ou desvantagens da implementação, e na elaboração de plano especificando as ações para responder aos riscos, de maneira que sejam compreendidos pelos envolvidos, e permita o monitoramento.
Monitoramento e análise crítica	Visa assegurar e melhorar a qualidade e eficácia da concepção, implementação e dos resultados do processo de gestão de riscos, com responsabilidades claramente estabelecidas.
Registro do Relato	Objetiva documentar e relatar o processo de gestão de riscos e os seus resultados, para fornecer informações à tomada de decisão, melhoria do processo, entre outros.

Fonte: Elaborado pela autora (2022).

O padrão de gestão de riscos corporativos, criado pela International Organization for Standardization (ISO), é aplicável em diferentes setores. Contudo, as organizações são incentivadas a desenvolver ainda mais este modelo, considerando seus requisitos organizacionais específicos (AHMETI e VLADI, 2017).

A Norma preconiza que a implementação da estrutura de gestão de riscos deve ocorrer por meio de: (a) desenvolvimento de um plano apropriado, incluindo prazos e recursos; (b) identificação de onde, quando e como diferentes tipos de decisões são tomadas pela organização, e por quem; (c) modificação dos processos de tomada de decisão aplicáveis, onde necessário; (d) garantia de que os arranjos da organização para gerenciar riscos sejam claramente compreendidos e praticados.

Para a NBR ISO 31000 (2018) a gestão de riscos precisa ser integrada à cultura da organização, com uma política efetiva direcionada pela alta administração; estabelecer critérios contra os quais os riscos são comparados; e definir os proprietários dos riscos (FERMA, 2003).

Para tanto, o Instituto Internacional de Auditores (IAA) propôs o modelo de três linhas que ajuda as organizações a identificar estruturas e processos que melhor auxiliam no atingimento dos objetivos e facilitam uma forte governança e o gerenciamento de riscos. A figura 3 apresenta o *framework*.

Figura 3 – Modelo de três linhas (IAA, 20202)



Fonte: Instituto Internacional de Auditores (2013, p. 2)

Nesse modelo, o controle da gerência é a primeira linha de defesa no gerenciamento de riscos, as diversas funções de controle de riscos e supervisão de conformidade estabelecidas pela gerência são a segunda linha de defesa e a avaliação independente é a terceira. Cada uma dessas três “linhas” desempenha um papel distinto dentro da estrutura mais ampla de governança da organização, conforme demonstrado no Quadro 4.

Quadro 4 – Linhas de defesa, responsáveis e competências

Lina de defesa	Responsáveis	Competências
Governança	Alta administração	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aceita prestação de contas pela supervisão da organização perante os <i>stakeholders</i>. ▪ Envolve os stakeholders, para monitorar seus interesses e se comunicar de forma transparente sobre o atingimento dos objetivos. ▪ Cultiva uma cultura que promove comportamento ético e responsabilidade. ▪ Estabelece estruturas e processos para governança, incluindo comitês auxiliares, conforme necessário. ▪ Delega responsabilidades e oferece recursos à gestão para atingir os objetivos da organização. ▪ Determina o apetite organizacional a riscos e exerce a supervisão do gerenciamento de riscos (incluindo controle interno). ▪ Mantém a supervisão da conformidade com as expectativas legais, regulatórias e éticas. ▪ Estabelece e supervisiona uma função de auditoria interna independente, objetiva e competente.
1ª Linha de defesa: gestão operacional	Gerentes operacionais	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Liderar e dirigir ações (incluindo gerenciamento de riscos) e aplicação de recursos para atingir os objetivos da organização. ▪ Manter um diálogo contínuo com o órgão de governança e reportar: resultados planejados, reais e esperados, vinculados aos objetivos da organização; e riscos. ▪ Estabelecer e manter estruturas e processos apropriados para o gerenciamento de operações e riscos (incluindo controle interno). ▪ Garantir a conformidade com as expectativas legais, regulatórias e éticas
2ª Linha de defesa: gerenciamento de riscos e conformidade	Função (e/ou Comitê)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fornecer expertise complementar, apoio, monitoramento e questionamento quanto ao gerenciamento de riscos, incluindo: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Desenvolvimento, implantação e melhoria contínua das práticas de gerenciamento de riscos (incluindo controle interno) nos níveis de processo, sistemas e entidade. ✓ O atingimento dos objetivos de gerenciamento de riscos, como: conformidade com leis, regulamentos e comportamento ético aceitável; controle interno; segurança da informação e tecnologia; sustentabilidade; e avaliação da qualidade. ▪ Fornecer análises e reportar sobre a adequação e eficácia do gerenciamento de riscos (incluindo controle interno).
3ª Linha de defesa: auditoria interna	Os auditores internos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mantém a prestação de contas primária perante o órgão de governança e a independência das responsabilidades da gestão. ▪ Comunica avaliação e assessoria independentes e objetivas à gestão e ao órgão de governança sobre a adequação e eficácia da governança e do gerenciamento de riscos (incluindo controle interno), para apoiar o atingimento dos objetivos organizacionais e promover e facilitar a melhoria contínua. ▪ Reporta ao órgão de governança prejuízos à independência e objetividade e implanta salvaguardas conforme necessário.
Avaliação externa	Prestadores externos de avaliação	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Prestam avaliação adicional para: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Cumprir com as expectativas legislativas e regulatórias que servem para proteger os interesses dos stakeholders. ✓ Atender aos pedidos da gestão e do órgão de governança para complementar as fontes internas de avaliação.

Fonte: Elaborado pela autora (2022)

Auditores externos, reguladores e outros órgãos externos estão fora da estrutura da organização, mas podem desempenhar um papel importante quando estabelecem requisitos com

Orienta para a necessidade de documentar as atividades de gestão de riscos	Parcialmente	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Parcialmente	Parcialmente	Sim	Sim
Declara que os riscos devem ter "proprietários"	Parcialmente	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Parcialmente	Parcialmente
Implementar a gestão de riscos não é garantia de total sucesso	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Não deixa Explícito	Sim

Fonte: Tribunal de contas da União (Brasil, 2019)

Frente ao leque de opções, cabe à alta administração escolher o modelo de referência que melhor se adequa ao setor, negócio, estrutura e cultura organizacional.

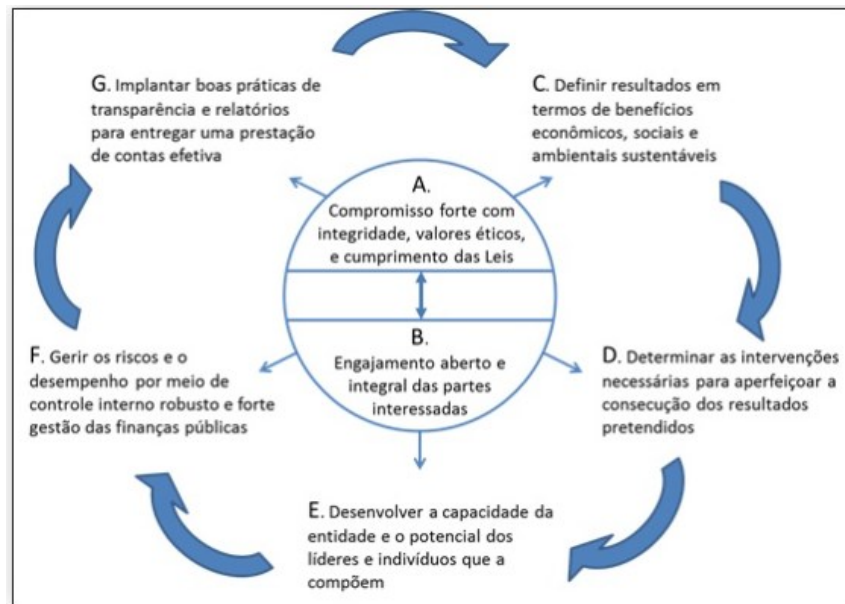
Para o setor público brasileiro, o Tribunal de Contas da União, por meio do Acórdão nº 2518/2017 – Primeira Câmara, recomenda aos órgãos que adotem, no gerenciamento de riscos e definição de controles, os fundamentos dos modelos de gestão de riscos Coso I e Coso II (TCU, 2017).

2.3 Gestão de riscos no setor público

O novo ambiente de imprevisibilidade demanda às instituições públicas a introdução de formas inovadoras para tomada de decisão a fim de atender às partes interessadas que atuam no ambiente governamental. Nesse contexto, (SCAROZZ *et al.*, 2016) pontuam que gestão de riscos pode ser considerada a pedra angular da boa governança e gestão para a organização do setor público.

Governança é um conceito multidimensional. Assim, pode ser utilizado de forma diferente, dependendo do aspecto de análise, do ponto de vista do observador ou do aspecto sob avaliação (IFAC, 2014). A figura 5 ilustra como os vários princípios da boa governança no setor público se relacionam entre si.

Figura 5 - Princípios da boa governança no setor público



Fonte: IFAC (2014)

Não há dúvida de que governança é de crucial importância para os governos e líderes governamentais continuar a buscar mecanismos inovadores para fazer o governo funcionar melhor e servir melhor ao público (KATSAMUNSKA, 2016)

Diante disso, o autor esclarece que governança pública pode ser entendida “como a capacidade institucional das organizações públicas de fornecer bens públicos e outros exigidos pelos cidadãos de um país ou seus representantes de maneira eficaz, transparente, imparcial e responsável” (KATSAMUNSKA, 2016, p.134).

Conseqüentemente, o governo precisa estabelecer uma relação de cooperação e confiança com a sociedade civil, a iniciativa privada, com as instituições públicas dos poderes constituídos, bem como organismos internacionais e outros países.

Assim, “a principal função da nova governança pública consiste na promoção da coordenação entre agências (públicas, sociais ou privadas) necessárias à prestação dos serviços públicos e uma efetiva geração de valor público” (VIEIRA e BARRETO, 2019, p. 35).

Para tanto, as instituições governamentais utilizam recursos colocados à sua disposição, oriundos dos tributos arrecadados de contribuintes, bem como de outras fontes que oneram a sociedade. Desse modo, os gestores públicos devem tomar decisões baseadas na legalidade, na ética e transparência, a fim de entregar o melhor valor para os cidadãos na forma de políticas, bens e serviços públicos que atendam às suas necessidades e expectativas legítimas (TCU, 2018).

O desafio da governança nas organizações públicas é determinar quanto risco aceitar na busca do melhor valor para os cidadãos e outras partes interessadas, o que significa prestar o serviço de interesse público da melhor maneira possível, equilibrando riscos e benefícios (VIEIRA e BARRETO, 2019).

O instrumento da governança para lidar com esse desafio é a gestão de riscos, um processo estratégico e fundamental para as organizações do setor público, e um componente relevante de seus sistemas de governança (BRASIL, 2014).

A conscientização sobre a necessidade de gestão de risco como instrumento da governança é impulsionada, segundo Hinna *et al.* (2017, p. 111), por diversos fatores:

a facilidade de acesso a dados e aplicativos e ampliação das relações com os stakeholders; o aumento exponencial da atividade regulatória; a crescente “globalização”, que implica a necessidade de gerenciar riscos além da fronteiras do Estado de origem; o aumento da visibilidade dos cidadãos, o que expõe cada mais as administrações públicas a danos e ou perdas reputacionais.

Bracci *et al.* (2021, p. 205), pontuam que “a crise financeira recente e a pandemia do COVID-19, intensificaram o interesse e a centralidade de gestão de riscos no setor público”. Esclarecem ainda que discussão extrapola a esfera governamental, ocorrendo também em nível de instituições como a organização para cooperação e desenvolvimento econômico (OCDE) e Banco Mundial.

Riscos surgem da incerteza quanto a eventos que podem ocorrer no futuro, sobre os quais não se tem controle. Consequentemente, podem ser vistos e tratados como desafios ou oportunidades, pois inibem ou favorecem, o alcance dos objetivos estabelecidos. Na área pública a dúvida quanto ao porvir, ocorre devido às constantes mudanças nos ambientes econômico, político, regulatório e social.

Portanto, implantar gestão de riscos nas instituições governamentais não é simples, dando importância às características típicas das organizações públicas, como a burocracia institucional, a interferência política e a descontinuidade de projetos (SILVA, 2020).

Segundo Oliveira (2019), mesmo utilizando um padrão de referência, sobretudo a ISO 31000, é imperativo diferenciar as técnicas de gestão aplicáveis a organização públicas e privadas. Assim, sintetizou as principais diferenças para abordagem de risco no setor privado e para o setor público, conforme demonstrado no quadro 5.

Quadro 5 – Diferença entre risco em setor privado e setor público

SETOR PRIVADO	SETOR PÚBLICO	DIFERENÇA
Foco Principal nos negócios	Foco nos órgãos e programas (orçamento)	No setor público o risco é sistêmico, ou seja, depende de várias organizações
Objetivo o lucro	Objetiva a continuidade dos serviços	Valor Público ao invés do valor para o cliente
Decisões sobre risco confidenciais	Decisões sobre riscos públicas e transparentes	Exigência de <i>accountability</i> no setor público

Fonte: (OLIVEIRA, 2019, p. 7)

Ao analisar o quadro 5, percebe-se que os dois setores diferem em pontos relevantes sobre gestão de riscos. Na iniciativa privada o foco está orientado para os negócios, o lucro e clientes específicos, dependendo apenas do setor onde atua. Assim, gestão de risco ocorre em um ambiente restrito.

No ambiente público, as ações dependem da interação entre diversos atores, pois ocorrem de forma transversal. Nesse caso, as intervenções são formuladas visando o bem comum e a continuidade dos serviços, sendo uma obrigação a prestação de contas. Logo a gestão de risco deve ser pensada de forma sistêmica e integrativa.

Ademais, precisa agregar valor às instituições públicas, não sendo apenas o cumprimento dos normativos legais ou resultante das determinações dos órgãos de fiscalização e controle. Por isso, a implantação da gestão de riscos se justifica quando:

melhora as informações para o direcionamento estratégico e para as tomadas de decisões de responsabilidade da governança, contribui para a otimização do desempenho na realização dos objetivos de políticas e serviços públicos e, conseqüentemente, para o aumento da confiança dos cidadãos nas organizações públicas, além de prevenir perdas e auxiliar na gestão de incidentes e no atendimento a requisitos legais e regulamentares (TCU, 2018, p.16)

Nessa perspectiva, gestão de riscos se torna uma boa prática de governança corporativa, pois envolve as ações estratégicas, táticas e operacionais. Por meio dela, são disponibilizados informações e conhecimento que permitem aos tomadores de decisão “analisar todas as alternativas possíveis a uma decisão, bem como para lidar com os desdobramentos incertos da decisão tomada” (SILVA *et. al.*, 2021, p. 828).

Alijoyo e Fisabilillah (2021) pontuam que a adoção do gerenciamento de risco pelas organizações de serviço público tem sido notável nos países do Grupo dos Vinte (G-20), sobretudo a partir da primeira publicação da ISO 31000, em 2009.

Considerando a importância do G20 para a economia global, constata-se a relevância do tema, sobretudo para os órgãos governamentais cujos riscos são complexos e têm impactos sociais. Diante disso, no quadro 6 são apresentados resultados de estudos sobre a implantação de gestão de riscos, ocorridos em alguns desses países.

Quadro 6 – Experiências de implantação de gestão de riscos no setor público

Autores	Título	Objetivo do estudo	Resultado
Alijoyo e Fisabilillah (2021)	Implementação de Gestão de Riscos em Público Organizações do setor: um estudo de caso da Indonésia	Obter uma compreensão das questões e desafios relacionados à implementação da gestão de risco em Organizações de Serviço Público (PSOs) em nível nacional da Indonésia.	Verificou-se que na Indonésia ainda existem muitas questões e desafios em relação à implementação da gestão de risco nas OSP, principalmente relacionadas à governança e fatores humanos. No entanto, uma observação mais aprofundada mostra dois fenômenos promissores: primeiro, quase todos os entrevistados acreditam que o gerenciamento de riscos é importante para o desempenho e o sucesso de sua organização. Em segundo lugar, todos os entrevistados expressaram sua visão e expectativa sobre a necessidade, relevância e urgência de ter orientações específicas para implementar o padrão de gestão de risco em PSOs.
Blättler; Hunziker; & Torben (2019)	Estado da implantação de gestão de risco no setor pública na Alemanha.	Verificar quais fatores impulsionam a implementação da gestão de risco nos municípios alemães.	O estudo evidenciou que o estágio de implantação do gerenciamento de risco está positivamente relacionado a seis fatores: suporte executivo, competência, regulações legais, treinamento em GR, fraude de funcionários e recursos. Ademais, o estágio de implementação está relacionada à qualidade do gerenciamento de riscos. Também, o tamanho da organização mostra um

Autores	Título	Objetivo do estudo	Resultado
			efeito moderador nos resultados.
Dippenaar e Bezuidenhout (2019)	O desenvolvimento de um plano robusto de gestão de riscos para o fornecimento contínuo de água a hospitais na província de Western Cape.	Desenvolver um plano de resposta e gerenciamento de risco de abastecimento de água robusto para o Hospital Somerset que reflita os requisitos específicos da instituição e preparar diretrizes gerais para o Departamento de Saúde do Governo do Cabo Ocidental, a fim de auxiliar no desenvolvimento de planos de gerenciamento e resposta de risco para todas as suas unidades de saúde	Através da pesquisa tornou-se evidente que um setor público na África do Sul ainda carece de um planejamento adequado de gestão de risco e que, em geral, há um vazio global na pesquisa sobre resiliência hídrica, especialmente aquela focada em unidades de saúde.
Hinna; Scarozza; & Rotundi (2018)	Implementando gestão de riscos no setor público da Itália: Híbrido ente velhas e novas práticas.	Analisar a implantação de gestão de riscos no Instituto Nacional de Estatística da Itália (ISTAT) através da lente teórica da perspectiva institucional.	Os resultados mostram que a RM está agora inserida nas atividades, processos, cultura e comportamentos individuais do Instituto Nacional Italiano de Estatística (ISTAT), confirmando a oportunidade de melhorar tanto o desempenho organizacional como a aprendizagem.
Kong <i>et. al</i> (2018)	O valor da gestão de riscos do setor público: um Avaliação Empírica de Gana	Investigar as práticas de gestão de risco em entidades públicas no Gana.	Constatou-se que a eficácia da gestão de riscos, depende da elaboração de relatórios financeiros de qualidade, compliance, compromisso com valores éticos e consistência na busca dos objetivos estratégicos e operacionais baseados na boa governança corporativa. Além disso, as implicações dos riscos devem ser incorporadas nas mentes dos servidores públicos como parte da cultura organizacional que complementará as

Autores	Título	Objetivo do estudo	Resultado
			ferramentas e técnicas de controle interno existentes.
Newman; Charity; & Faith (2018)	Eficácia dos sistemas de gestão de risco sobre o desempenho financeiro em um contexto público.	Avaliar a eficácia dos sistemas de gestão de risco no desempenho financeiro em um ambiente do setor público da Zâmbia.	Constatou-se que a eficácia do sistema de gestão de risco (GR) nos ministérios pesquisados, foi afetada negativamente por grandes desafios como a falta de pessoal treinado que resultou em lacuna de conhecimento para adotar um sistema formal, inexistência de comitê de auditoria e falta de comprometimento da gestão e coordenação.
Oulasvirta e Anttiroiko (2017)	Adoção de gerenciamento de risco abrangente no governo local	Analisar a difusão e adoção da inovação de Gestão de Riscos no governo local na Finlândia.	Verificou-se que as restrições financeiras explicam, em certa medida, a existência de MR abrangente nos municípios, enquanto fatores estruturais, como o tamanho dos municípios, não, embora o MR esteja um pouco mais avançado em governos locais maiores do que menores. A adoção lenta indica que a MR abrangente como inovação gerencial carece de benefícios imediatos quando avaliada em relação aos esforços e custos de sua introdução e manutenção.
Putri e Muda (2019)	O modelo de sucesso na implantação de gestão de riscos no goveno local.	Analisar os fatores que influenciam o sucesso da implementação da gestão de risco no governo na Província de North Sumatra - Indonésia.	A partir da pesquisa realizada na Província de North Sumatra – Indonésia, verificou-se que a implementação exitosa do gerenciamento de riscos no governo local, depende do comprometimento da alta administração, da alta autoeficácia dos indivíduos envolvidos e pelo baixo nível de conflito de interesses.

Autores	Título	Objetivo do estudo	Resultado
Shetty <i>et al.</i> (2019)	Imperativo de revisitar a arquitetura de controle de risco operacional em bancos do setor público (PSBs) na Índia: uma análise qualitativa	Analisar as crescentes incidências de fraudes bancárias e avaliar as fraquezas e brechas na arquitetura de risco operacional, em Bancos do Setor Público da Índia.	Os achados do estudo mostraram que uma forte governança corporativa e estrutura de conformidade, arquitetura robusta de gerenciamento de risco, investimento em pessoas, tecnologia e sistemas irão percorrer um longo caminho na obtenção de um controle e supervisão mais rígidos, agilizando os processos e, acima de tudo, aderindo a uma cultura de freios e contrapesos.

Fonte: Elaborado pela autora (2023)

Portanto, a gestão de riscos não é uma opção, mas uma necessidade nas organizações do setor público. Dentre outros motivos, porque auxilia para o atingimento dos objetivos das instituições governamentais cuja finalidade é atender aos interesses de toda sociedade. Ademais, contribui na redução de fraudes e casos de corrupção.

2.4 Gestão de Riscos no Ministério da Saúde

O sucesso na implementação do gerenciamento de risco deverá resultar em melhorias na qualidade dos serviços públicos e a eficácia das políticas públicas. Uma abordagem de gestão de riscos é uma importante ferramenta para responder a este desafio contínuo (ÁVILA, 2017).

Nessa perspectiva, e a partir da publicação da Instrução Normativa Conjunta MP/CGU n.1/2016, os órgãos e entidades do Poder Executivo federal passaram a ser obrigados a implementar, manter, monitorar e revisar o processo de gestão de riscos, compatível com sua missão e seus objetivos estratégicos. Para tanto, observarão os seguintes princípios:

- I- gestão de riscos de forma sistemática, estruturada e oportuna, subordinada ao interesse público;
- II - estabelecimento de níveis de exposição a riscos adequados;
- III - estabelecimento de procedimentos de controle interno proporcionais ao risco, observada a relação custo-benefício, e destinados agregar valor à organização;
- IV - utilização do mapeamento de riscos para apoio à tomada de decisão e à elaboração do planejamento estratégico; e

V - utilização da gestão de riscos para apoio à melhoria contínua dos processos organizacionais. (INC n. 1, 2016, p. 6)

Outrossim, a Instrução determina que os órgãos publiquem política de gestão de riscos, contendo ao menos: princípios e objetivos organizacionais, diretrizes, competências e responsabilidades para a efetivação da gestão de riscos no âmbito do órgão ou entidade.

Soma-se à INC, o disposto no art. 17 do Decreto n. 9203 (2017, p.6):

A alta administração das organizações da administração pública federal direta, autárquica e fundações deverá estabelecer, manter, monitorar e aprimorar sistema de gestão de riscos 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, observados os seguintes princípios:

I - implementação e aplicação de forma sistemática, estruturada, oportuna e documentada, subordinada ao interesse público;

II - integração da gestão de riscos ao processo de planejamento estratégico e aos seus desdobramentos, às atividades, aos processos de trabalho e aos projetos em todos os níveis da organização, relevantes para a execução da estratégia e o alcance dos objetivos institucionais;

III - estabelecimento de controles internos proporcionais aos riscos, de maneira a considerar suas causas, fontes, consequências e impactos, observada a relação custo-benefício; e

IV - utilização dos resultados da gestão de riscos para apoio à melhoria contínua do desempenho e dos processos de gerenciamento de risco, controle e governança.

Face ao exposto, no âmbito do Ministério da Saúde, o primeiro passo para atender aos dispositivos, foi a publicação da Portaria n. 1.822 (2017), que institui a Política de Gestão de Integridade, Riscos e Controles Internos da Gestão PGIRC.

Outra ação importante para institucionalizar a mudança de cultura e a inserção de práticas de governança, se deu a partir da reestruturação realizada em maio de 2019, na qual foi criada a Diretoria de Integridade (DINTEG) que compõe os órgãos de assistência direta e imediata do Ministro de Estado da Saúde (BRASIL, 2019).

A DINTEG tem como objetivo prevenir, detectar e combater fraude e corrupção no Órgão, supervisionar o Programa de Integridade do MS, bem como promover ações que fortaleçam a transparência, o acesso à informação e a participação social. Ademais, cabe à Diretoria fomentar e apoiar a gestão de riscos e a melhoria dos controles internos.

Nessa perspectiva em junho de 2021, foi publicada a Portaria GM/MS n. 1.185 que institui a Política de Gestão de Riscos (PGR-MS), estabelecendo objetivos, princípios, responsabilidades e competências a serem observados em todos os processos organizacionais,

incluindo o planejamento estratégico, gestão de projetos e gestão de mudanças. A figura 6 apresenta a estrutura de governança de gestão de riscos.

A figura 6 – Estrutura de governança de gestão de riscos do Ministério da Saúde.



Fonte: Diretoria de Integridade do MS (2021)

A PGR visa subsidiar a tomada de decisão para o alcance dos objetivos institucionais; e fortalecer os controles internos da gestão, contribuindo para a melhoria dos processos e do desempenho institucional. A Política define gestão de riscos, como um “processo de natureza permanente, estabelecido, direcionado e monitorado pela alta administração, que sistematiza, estrutura e coordena as atividades de gerenciamento de riscos da organização” (MS, 2021, p.1).

Para tanto, devem ser observados os seguintes princípios, conforme previsto no art. 5º da PGR (2021):

- I - estar alinhada com os objetivos institucionais do planejamento estratégico;
- II - ser aderente às boas práticas de governança, à integridade e à inovação;
- III - abordar explicitamente a incerteza, com vistas à melhoria contínua dos processos, observada a relação custo-benefício da implantação dos controles;
- IV - estar amparada no apetite a riscos declarados pela alta administração;
- V - agregar valor e proteger o ambiente interno do Ministério;
- VI - ser parte integrante dos processos organizacionais e das políticas públicas do Ministério da Saúde;
- VII - adotar os planos, metodologias e ferramentas definidos pela instituição;
- VIII - ser sistemática, estruturada e oportuna;
- IX - ser baseada nas melhores informações disponíveis;
- X - ser compatível com a natureza, a complexidade e a relevância dos riscos dos projetos estratégicos e processos organizacionais;
- XI - ser realizada de forma contínua; e
- XII - considerar os valores humanos e culturais da instituição.

Para fins deste estudo, destacam-se os artigos da Política de Gestão de Riscos que versam sobre a Estrutura e as Competências estabelecidas para gestão de riscos, no âmbito do Ministério da Saúde:

[...]

DA ESTRUTURA

Art. 6º A estrutura de governança da gestão de riscos do MS será composta por:

I - Comitê Interno de Governança (CIG): composto pelo Ministro de Estado do Ministério da Saúde, pelo Secretário Executivo e pelos titulares das demais Secretarias, conforme Portaria GM/MS nº 870, de 3 de maio de 2021;

II - Comitê de Gestão de Riscos (CGR): composto por representantes das Secretarias, indicados pelos Secretários das pastas, com cargo de Direção e Assessoramento Superior (DAS) 5 ou equivalente, que tenham conhecimento em gestão de riscos e autonomia para a tomada de decisão;

III - Unidade de Gestão de Riscos e Integridade (UGRI): composta, em cada Secretaria e Superintendência Estadual do Ministério da Saúde (SEMS), por profissionais com conhecimento em gestão de riscos que serão vinculados, hierarquicamente, às Unidades Organizacionais e, tecnicamente, à Diretoria de Integridade (DINTEG); e

IV - Gestor de Processo (GP): responsável direto por determinado processo, inclusive pelo seu gerenciamento de riscos.

§ 1º Os titulares das Secretarias são responsáveis pelos processos e pelo gerenciamento dos riscos de sua Unidade.

§ 2º Ao menos 1 (um) integrante da UGRI deverá ter dedicação exclusiva para atuação em gestão de riscos.

DAS COMPETÊNCIAS

Art. 7º Ao Comitê Interno de Governança (CIG), compete:

I - assegurar o alinhamento da gestão de riscos com os objetivos do planejamento estratégico institucional;

II - aprovar a Política e o Plano de Gestão de Riscos;

III - definir o apetite a riscos e deliberar sobre as propostas de alteração dos níveis de exposição a riscos que possam impactar o alcance dos objetivos institucionais;

IV - assegurar que as informações relevantes sobre gestão de riscos estejam disponíveis para subsidiar a tomada de decisão;

V - assegurar a utilização de mecanismos de comunicação e de institucionalização da gestão de riscos;

VI - deliberar sobre o resultado da avaliação de desempenho institucional da gestão de riscos;

VII - assegurar a realização de ações que incentivem e promovam a cultura e a capacitação na gestão de riscos; e

VII - assegurar alocação dos recursos necessários à gestão de riscos.

Art. 8º Ao Comitê de Gestão de Riscos (CGR), compete:

I - promover o alinhamento da gestão de riscos com os objetivos do planejamento estratégico institucional;

II - avaliar as propostas de Política de Gestão de Riscos para submetê-la ao CIG;

III - aprovar a Metodologia de Gestão de Riscos;

IV - avaliar o Plano de Gestão de Riscos consolidado pela DINTEG e definir quais processos serão sugeridos ao CIG para integrar o Plano;

V - manifestar sobre o apetite a risco e sobre as propostas de alteração dos níveis de exposição a riscos recebidos das UGRI, para submetê-los aos CIG;

VI - comunicar ao CIG, informações relevantes sobre a gestão de riscos para subsidiar o processo de tomada de decisão;

VII - aprovar mecanismos de comunicação da gestão de riscos;

VIII - aprovar os Planos de Respostas aos Riscos;

IX - analisar o relatório de avaliação de desempenho institucional da gestão de riscos e submetê-lo ao CIG; e

X - apoiar as ações que incentivem e promovam a cultura e a capacitação em gestão de riscos.

Art. 9º À Unidade de Gestão de Riscos e Integridade (UGRI), compete:

I - coordenar o gerenciamento de riscos dos processos de sua Unidade Organizacional;

II - assegurar o alinhamento do processo de gerenciamento de riscos da sua Unidade Organizacional com os objetivos do planejamento estratégico institucional;

III - apoiar e monitorar o processo de gerenciamento de riscos da sua Unidade Organizacional;

IV - consolidar as informações apresentadas pelos Gestores de Processos e propor os processos prioritários de sua Unidade Organizacional que poderão compor o Plano de Gestão de Riscos;

V - assegurar o cumprimento do apetite a risco definido e submeter as propostas de alteração dos níveis de exposição a riscos ao titular da Unidade Organizacional;

VI - comunicar, ao titular da Unidade Organizacional, as informações relevantes sobre a gestão de riscos para subsidiar o processo de tomada de decisão;

VII - avaliar os Planos de Respostas aos Riscos elaborados pelos Gestores de Processos, submetê-los ao titular da Unidade Organizacional para aprovação e encaminhá-los à DINTEG;

VIII - analisar e emitir opinião sobre os Relatórios de Gestão de Riscos elaborados pelos Gestores de Processos, submetê-los ao titular da Unidade Organizacional e encaminhá-los à DINTEG;

IX - apoiar a cultura e as ações de capacitação em gestão de riscos; e

X - atuar na articulação com os Gestores de Processos e com as demais Unidades responsáveis pela gestão de riscos no MS

Art. 10. Ao Gestor de Processos (GP), compete:

I - alinhar o processo de gerenciamento de riscos com os objetivos do planejamento estratégico institucional;

II - aplicar a Metodologia e utilizar as ferramentas da gestão de riscos nos processos sob sua responsabilidade;

III - selecionar os processos sob sua responsabilidade que devam ter os riscos gerenciados e tratados com prioridade e propor sua inclusão no Plano de Gestão de Riscos;

IV - observar o apetite a risco definido e propor alterações dos níveis de exposição a riscos, quando for o caso;

V - gerar e comunicar à UGRI, informações relevantes sobre a gestão de riscos para subsidiar o processo de tomada de decisão;

VI - elaborar o Plano de Resposta aos Riscos dos processos sob sua responsabilidade;

VII - avaliar os resultados da execução dos Planos de Resposta aos Riscos;

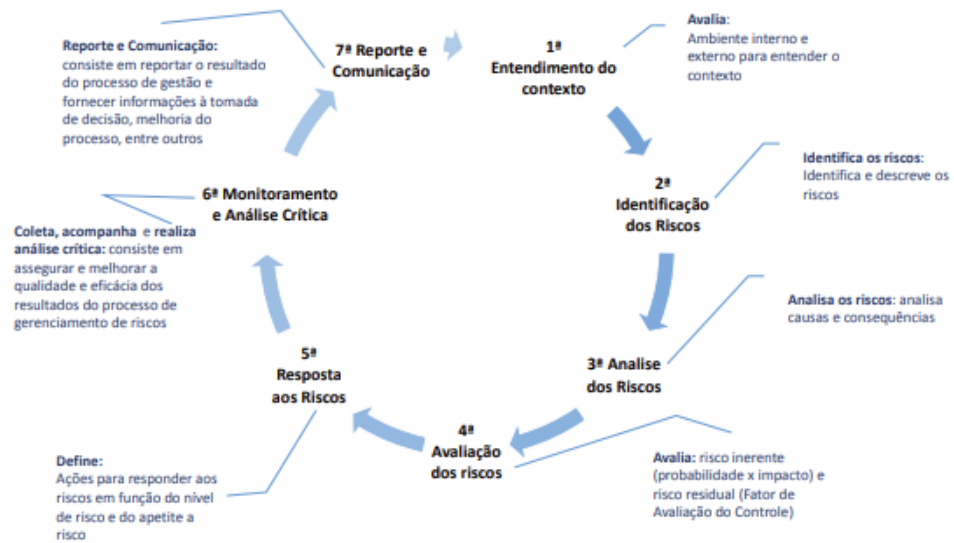
VIII - elaborar os Relatórios de Gestão de Riscos dos processos sob sua responsabilidade e encaminhar à UGRI para análise;

IX - estimular a cultura e a capacitação em gestão de riscos; e

X - averiguar, ao longo do tempo, se os riscos de seus processos estão em níveis aceitáveis, considerando os controles implementados.

A partir da Política, elaborou-se a Metodologia de Gestão de Riscos (MGR) contendo os referenciais legais, os modelos teóricos, os princípios e os objetivos que norteiam a Gestão de Riscos do MS, bem como explicitar os papéis e as responsabilidades dos atores envolvidos. Além disso explicitou o processo de gerenciamento de riscos, apresentado na figura 7.

Figura 7 – Processo de gerenciamento de riscos do MS



Fonte: Ministério da Saúde (2021)

A MGR estabelece e estrutura o processo de gerenciamento de riscos, composto pelas etapas: entendimento do contexto; identificação de riscos; análise de riscos; avaliação de riscos; resposta aos riscos; monitoramento e análise crítica; e reporte e comunicação. O quadro 7, apresenta as atividades e como executá-las.

Quadro 7 - Etapas do processo de gerenciamento de riscos do MS

Etapas do processo de gerenciamento de riscos do MS			
Etapas	O que fazer	Como fazer	Ferramentas/Técnicas
Entendimento do contexto	Avaliar o ambiente interno e externo para entender o contexto.	Para executar esta etapa devem ser obtidas pelo menos as seguintes informações: <ul style="list-style-type: none"> • Mapeamento do processo (fluxograma, manuais, procedimentos); • Objetivos gerais e específicos ou resultados a serem alcançados; • Leis, regulamentos e normas aplicáveis; • Políticas, objetivos, diretrizes e estratégias; • Unidade, gestor responsável pelo processo, • Sistemas utilizados na operacionalização e documentação do processo de gerenciamento de riscos; • Cenários considerando oportunidades e ameaças, bem como forças e fraquezas. 	Matriz SWOT

Étapas do processo de gerenciamento de riscos do MS			
Étapas	O que fazer	Como fazer	Ferramentas/Técnicas
Identificação e análise dos riscos	Identificar, reconhecer e descrever os riscos que podem impedir o alcance dos objetivos do processo.	Para executar essa etapa, avalia-se as incertezas, causas (fontes ou origem do risco) e consequências/impactos.	Questionários e checklist; Brainstorming; Gravata-borboleta (Bow-tie);
Avaliação dos riscos	Avaliar os riscos sob o ponto de vista de probabilidade x impacto, caso o evento se materialize, além de suas condições inerentes e residuais.	Envolve a comparação dos resultados da análise de riscos com os critérios de risco estabelecidos para determinar onde é necessária ação de resposta ao risco.	Matriz de probabilidade x impacto.
Resposta aos riscos	Selecionar e implementar ações para evitar, mitigar, compartilhar, aceitar os riscos.	Elaboração de plano especificando as ações para responder os riscos, de maneira que sejam compreendidos pelos envolvidos, e permita o monitoramento	Plano de respostas aos riscos.
Monitoramento e Análise crítica	Acompanhar e verificar o resultado do desempenho ou do estágio do gerenciamento de riscos	Monitoramento das ações definidas no plano de resposta aos riscos o que caberá, sobretudo ao Gestor do Processo e a Unidade de Gestão de Riscos e integridade (1ª Linha).	<ul style="list-style-type: none"> • Reuniões. • TI.
Reporte e Comunicação	Comunicar os resultados às partes interessadas para tomada de decisão e aperfeiçoamento da gestão de riscos no âmbito do MS.	Elaboração de relatórios periódicos que possuem informações que permitam comunicar o desempenho do processo de gerenciamento de riscos, emitir alertas sobre o estágio das ações propostas para responder os riscos, alertar sobre os processos que precisam de maior atenção, compartilhar melhores práticas e informar as deficiências encontradas.	<ul style="list-style-type: none"> • TI • Planilhas.

Fonte: Elaborado pela autora (2022)

No Ministério da Saúde, a gestão de riscos deve ser parte integrante de todas as atividades organizacionais, entretanto não deve ser aplicada em todos processos com a mesma intensidade, visto que os recursos são limitados. Assim, serão priorizados aqueles que impactam no cumprimento dos objetivos institucionais.

Para tanto, foram designadas atribuições específicas para o CIG, CGR, UGRI e GPs, conforme demonstrado no Quadro 8.

Quadro 8 - Matriz de Papéis e Responsabilidades

Matriz de Papéis e Responsabilidades				
Atividades	CIG	CGR	UGRI	GP
Apetite a Riscos	D	MA	AC	O
Plano de Gestão de Riscos	A	AV	AS	MA
Seleção de Processo	A	AV/D	AS	MA
Análise de Contexto	-	-	AS	E
Identificação e Análise de Riscos	-	-	AS	E
Avaliação de Riscos	-	-	AS	E
Priorização de Riscos	A	MA	MA	MA
Definição de Respostas aos Riscos	-	-	AS	MA
Validação dos Riscos		-	AS	-
Planos de respostas aos riscos	-	AV	AS	EL
Monitoramento dos planos de respostas	-	E	E	E
Comunicação e relato dos resultados	-	E	E	E
Tomada decisão	E	AS	-	-

Legenda: (A) Aprova (AV) Avalia (AS) Assessora (AC) Assegura o cumprimento (D) Define E (Executa) (MA) Manifesta (O) Observa.

Fonte: Elaborado pela autora (2022)

Oliveira (2019, p. 11) entende que “a implementação de gestão de riscos na administração pública brasileira vivencia, ainda estágio embrionário”. Portanto, antes de implementá-la, as instituições governamentais precisam promover o engajamento dos gestores e o envolvimento das equipes, realizar capacitações, divulgar amplamente a pauta, promover ações que garantam a continuidade do processo de gerenciamento de riscos, a influência da cultura organizacional, dentre outras iniciativas.

Este trabalho pretende analisar o quanto os representantes dos comitês, das unidades de gestão de riscos e integridade e os gestores de processos estão conscientes e atuam para cumprirem dessas prerrogativas.

3 METODOLOGIA

Para iniciar uma pesquisa, Vera (1979), defende a ideia que o propulsor para um estudo é o problema, pois sem ele não há razão de realizar a investigação. Nessa perspectiva, a pesquisa deste estudo classifica-se como aplicada e quanti-qualitativa no que se refere à abordagem do problema.

O método quantitativo tem como sua principal característica ser conclusivo, quantificando um problema para que seja possível entender a dimensão que ele possui (QUALIBEST, 2015). Logo, trata-se de uma pesquisa que apresenta informações numéricas sobre o comportamento do público-alvo.

Essa abordagem de pesquisa, é frequentemente aplicado nos estudos descritivos (aqueles que procuram a descobrir e classificar a relação entre variáveis), os quais propõem investigar “o que é”, ou seja, a descobrir as características de um fenômeno como tal (DALFOVO; LANA; & SILVEIRA, 2008).

Quanto à pesquisa qualitativa sabe-se que “ocupa um reconhecido lugar entre as várias possibilidades de se estudar os fenômenos que envolvem os seres humanos e suas intrincadas relações sociais, estabelecidas em diversos ambientes” (GODOY, 1995, p. 1).

A coleta de dados qualitativos, normalmente é realizada de forma aprofundada, por meio de entrevistas e/ou grupos focais, bem como análise de documentos, anotações, diários, entre outros. A partir da análise dessas informações, o pesquisador compara os achados do estudo frente à teoria estudada, tirando as próprias conclusões.

Para tanto, Godoy (1995) esclarece que a abordagem qualitativa não se apresenta como uma proposta rigidamente estruturada. Isso permite que os pesquisadores utilizem a imaginação e a criatividade ao investigarem um fenômeno sob diversos enfoques, em um mesmo contexto.

Souza e Kerbauy (2017) pontuam que as abordagens quantitativas e qualitativas têm suscitado discussões recorrentes, por isso é necessário delimitar expressamente suas diferenças. A primeira, como a abordagem que recorre à estatística para explicação dos dados e a segunda que lida com interpretações das realidades sociais.

Entretanto, não há que se pensar em dicotomia entre as abordagens, pois:

as duas variáveis de pesquisa são igualmente legítimas e não estão em conflito necessário, considerando os distintos e variados desideratos da pesquisa nas ciências humanas, cujos propósitos não podem ser alcançados por uma única abordagem (SOUZA e KERBAUY, 2017, p. 34).

No campo científico da Administração, Gome e Araújo (2005) citam o surgimento de um modelo alternativo de pesquisa, o chamado quanti-qualitativo, ou o inverso, quali-quantitativo, dependendo do enfoque do trabalho. Segundo os pesquisadores, o novo paradigma metodológico, tende a superar a dicotomia positivista x interpretativo, quantitativo x qualitativo.

Ademais, a abordagem quanti-qualitativa ou o inverso, dispõe de mais elementos para descortinar as múltiplas facetas do fenômeno investigado, atendendo os anseios da pesquisa (SOUZA e KERBAUY, 2017).

Posto isto, esta pesquisa classifica-se como aplicada e quanti-qualitativa no que tange à abordagem do problema. Quanto aos objetivos, enquadra-se como exploratória, com relação aos procedimentos técnicos, consiste em levantamento (survey).

A população-alvo da pesquisa foi de 77 pessoas que corresponde aos atores com competências definidas na Portaria n.1.185 (2021) por meio da qual se institui a Política de Gestão de Risco, conforme demonstrado no Quadro 9.

Quadro 9 – Público-alvo da pesquisa

Estrutura	Participantes	Nº de Representante
Comitê Interno de Governança (CIG)	Ministro da Saúde Secretários	7
Comitê de Gestão de Riscos (CGR)	Diretores (DAS 5/6)	7
Unidade de Gestão de Riscos e Integridade (UGRI)	Representantes das secretarias	7
	Representantes das Superintendências Estaduais do MS.	26
Gestor de Processo (GP)	Superintendentes Estaduais do MS	26
	Subsecretário de Assuntos Administrativos	1
	Diretor de Gestão Interfederativa e Participativa	1
	Diretor de Informática do SUS	1
	Coordenador-Geral de Planejamento	1
Público alvo		77

Fonte: Elaborada pela autora (2022)

As variáveis de pesquisa referem-se a informações acerca do perfil dos responsáveis e à percepção quanto aos desafios para a implantação de gestão de riscos no Ministério da Saúde. Utilizou-se como base o processo de gerenciamento de riscos: análise de contexto; identificação, análise e avaliação de riscos; plano de respostas aos riscos; monitoramento e comunicação. Para tanto, recorreu-se à literatura pesquisada e aos modelos COSO-ERM (2017) e ISO 31000 (2018), conforme demonstrado na tabela 1.

Tabela 1 - Variáveis da pesquisa

Grupo de variáveis	Referência	Escala
Perfil dos respondentes		
Sexo	Este trabalho	Nominal
Faixa etária	Este trabalho	Ordinal
Formação	Este trabalho	Ordinal
Tempo de trabalho no MS	Este trabalho	Ordinal
Competência definida na PGR (CIG, CGR, UGRI, GP),	Este trabalho	Nominal
Local de trabalho	Este trabalho	Nominal
Vínculo com o MS	Este trabalho	Nominal
Conhecimento dos processos de trabalho	Este trabalho	Binário
Conhecimento das políticas de saúde da secretaria	Este trabalho	Binário
Conhecimento política de gestão de riscos	Este trabalho	Binário
Capacitação em gestão de riscos.	Este trabalho	Ordinal
Experiência em gestão de riscos.	Este trabalho	Ordinal
Percepção quanto aos desafios para implantação de gestão de riscos, no MS		
Falta de engajamento e suporte da gestão	Putri e Muda (2019), Alijoyo e Fisabilillah (2021), COSO (2017), ISO 31000 (2018)	Ordinal
Falta de envolvimento das equipes de trabalho	Putri e Muda (2019), ISO 31000 (2018)	Ordinal
Cultura organizacional não orientada para gestão de risco	Hill e Dinsdale (2001), Serrat (2008), COSO (2017), ISO 31000 (2018)	Ordinal
Mudanças na gestão	Roberg <i>et al.</i> (2014; Newman <i>et al.</i> (2018), Braga (2017, COSO (2017), ISO 31000 (2018)	Ordinal
Identificação de riscos relevantes	Hill e Dinsdale (2001), Araújo & Gomes (2021)	Ordinal
Informações complexas sobre gestão de riscos	Hill e Dinsdale (2001), Morim (2005), Valentim (2016) Araújo & Gomes (2021)	Ordinal
Falta de conhecimento e habilidades técnicas	Borges-Andrade e Abbad (2006), Newman et al. (2018) COSO (2017), ISO 31000 (2018)	Ordinal
Falta de capacitação	Hill e Dinsdale (2001), Borges-Andrade e Abbad (2006), Blättler et al (2019)	Ordinal
Comunicação acessível e tempestiva	Hill e Dinsdale (2001) e ISO 31000 (2018)	Ordinal
Recursos insuficientes	Amethi e Vladi (2017) e Araújo & Gomes (2021)	Ordinal
Falta de sistema de informação	Rezende & Guarliadi (2005), Santos & Varvakis (2021)	Ordinal
Implantação da gestão de riscos para atender normativo legal.	OCDE (2011), TCU (2012), Braga (2017), Silva <i>et al.</i> (2021)	Ordinal
Questões abertas		

Grupo de variáveis	Referência	Escala
Iniciativas adotadas para o enfrentamento dos desafios	Este trabalho	Ordinal
Outros desafios que precisam ser enfrentados	Este trabalho	Ordinal
Oportunidades de melhoria para que gestão de riscos seja exitosa	Este trabalho	Ordinal

Elaborado pela autora (2022)

Ademais, solicitou-se aos respondentes informarem as iniciativas adotadas para o enfrentamento dos desafios apresentados e que citassem outros a serem enfrentados. Também elencassem oportunidades de melhoria para que a implantação de gestão de risco seja exitosa, no Ministério da Saúde.

Para tanto, estruturou-se um questionário composto por 28 questões divididas em três seções: perfil do responsável (13 itens); percepção quanto aos desafios para implantação de gestão de riscos no MS (escala *Likert* com 12 itens), e 3 questões abertas. Utilizou-se a ferramenta *Google Forms* de gerenciamento de pesquisas, para a coletar as respostas.

A fim de evitar perda de tempo e credibilidade, realizou-se um pré-teste com o intuito de prever todos os problemas e/ou dúvidas que poderiam surgir durante a aplicação do questionário. Por e-mail, enviou-se o instrumento de pesquisa a quatro participantes para avaliação.

A coleta de dados ocorreu no período de 09/11/2022 a 02/12/2022. Para tanto, encaminhou-se e-mail aos participantes contendo o link da pesquisa e o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE). Esse documento foi submetido e aprovado pelo Comitê Ético de Pesquisa da UFSC, antes de ser encaminhado aos respondentes da pesquisa.

Entre as datas, enviou-se três mensagens de lembrança e foram realizadas ligações telefônicas. Entretanto, houveram poucas participações. A fim de se alcançar a máxima participação dos respondentes, prorrogou-se o prazo da pesquisa de 03/12/2022 à 06/01/2023, executando as mesmas ações de lembrete adotadas na primeira fase. Foram recebidos 40 (quarenta) questionários respondidos, obtendo-se uma taxa de resposta de 52%. A margem de erro foi de 5% e o intervalo de confiança de 95%.

O estudo atentou para a obtenção do maior número de participantes, tendo em vista a relevância do estudo para a melhoria da governança do Ministério da Saúde. Ainda, pelo atendimento à Instrução Normativa Conjunta 01/2016 que trata da obrigatoriedade de implantar gestão de riscos pelos órgãos do Poder Executivo Federal. Somam-se a isso, os Acórdãos do

TCU nº 1788/2016 e nº 599/2020, dentre outros, por meio dos quais o Tribunal determina a implantação da gestão de riscos no âmbito de políticas de saúde e processos do Ministério da Saúde.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

A partir das informações recebidas, realizou-se análise descritiva dos dados com utilização de medidas de dispersão e de posição para as variáveis de perfil e percepção de desafios quanto à implantação de gestão de riscos, bem como avaliação das respostas abertas.

4.1 Análise do perfil dos respondentes

Neste item objetiva-se analisar o perfil dos respondentes quanto às questões da seção 1 das variáveis de pesquisa, que têm papéis e responsabilidades referentes à gestão de riscos, previstas na PGR-MS, conforme demonstradas nas tabelas que seguem.

Inicia-se a análise de perfil, a partir das informações referentes à faixa etária e gênero, conforme demonstrado na tabela 2.

Tabela 2 – Faixa etária e sexo

Faixa etária (anos)	Sexo						Total	
	Feminino		Masculino		Prefiro não responder		n	%
	n	%	n	%	n	%		
20-30	0	0,0	0	0,00	0	0,00	0	0,00
31-40	3	7,5	8	20	0	0,00	11	27,5
41-50	8	20	6	15	0	0,00	14	35,0
51-60	2	5	4	10	0	0,00	6	15,0
Mais de 60	6	15	3	7,5	0	0,00	9	22,5
Total	19	47,5	21	52,5	0	0,00	40	100,00

Fonte: Elaborado pela autora (2023)

Os respondentes da faixa etária entre 31 a 50 anos representam 62,5% do total, sendo essa faixa predominante. Segue-se aqueles que têm 50 anos ou mais que correspondem a 37,5%. Dos 40 participantes, 19 são mulheres e 21 são homens, o que demonstra uma participação equilibrada de ambos os sexos na pesquisa. Essas informações podem ser vistas como insumos importantes na definição de ações de capacitação em gestão de riscos, por exemplo.

O item seguinte, avalia as respostas relacionadas à formação e responsabilidades previstas na PGR-MS, conforme explicitado na tabela 3.

Tabela 3 – Formação e responsabilidades previstas na PGR

Formação	Estrutura prevista na PGR-MS 2021								Total	
	CIG		CGR		UGRI		Gestor Processo		de n	%
	n	%	n	%	n	%	n	%		
Superior	0	0,0	1	2,5	3	7,5	1	2,5	5	12,5
Especialização	0	0,0	2	5,0	9	22,5	14	35,0	25	62,5
Mestrado	0	0,0	2	5,0	1	2,5	6	15,0	9	22,5
Doutorado	0	0,0	0	0,0	1	2,5	0	0,00	1	2,5
Total	0	0	5	12,5	14	35,0	21	52,5	40	100%

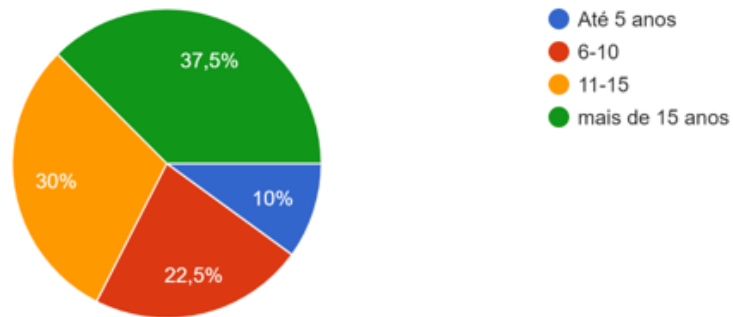
Fonte: Elaborado pela autora (2023)

Quanto a correlação das variáveis “formação e responsabilidades previstas na PGR”, percebe-se que o 62,5% possuem especialização e 24% tem escolaridade em nível de *Stricto Sensu*. Verifica-se o interesse dos respondentes quanto à ampliação do conhecimento e de novas habilidades. Essa disposição impacta positivamente na implantação da gestão de riscos e demais projetos organizacionais.

Rebouças (2014) esclarece que para o profissional ser mais competitivo, uma empresa crescer e uma pessoa viver melhor é necessário conhecimento e seu domínio em determinadas áreas. Outrossim, a PGR (2021) determina que o CGR e as UGRIs sejam formadas por profissionais com conhecimento em gestão de riscos.

No que tange ao tempo de trabalho, 67% dos respondentes trabalham no Ministério da Saúde há mais de 10 anos, conforme apresentado no gráfico 1.

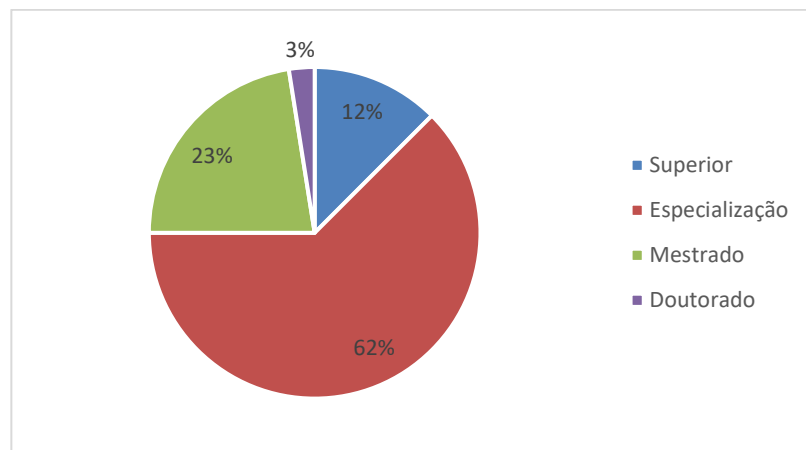
Gráfico 1 - Tempo de trabalho no Ministério da Saúde (anos) *



Fonte: Elaborado pela autora (2023)

O gráfico 2, demonstra o alto nível de formação, tendo em vista que 88% dos respondentes têm especialização.

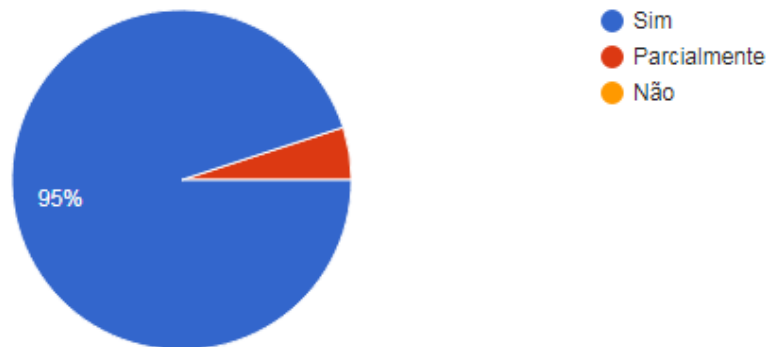
Gráfico 2 – Formação



Fonte: Elaborado pela autora (2023)

A gestão de riscos é um processo sistemático de tomada de decisão e solução de problemas (HILL e DINS DALE, 2001). Para implementá-la, os envolvidos precisam conhecer as políticas e os processos de trabalho, além dos normativos e modelos aplicáveis ao gerenciamento de riscos de uma determinada organização. À vista disso, verificou-se que 95% dos entrevistados conhecem os processos de trabalho das respectivas áreas, de acordo com o gráfico 3.

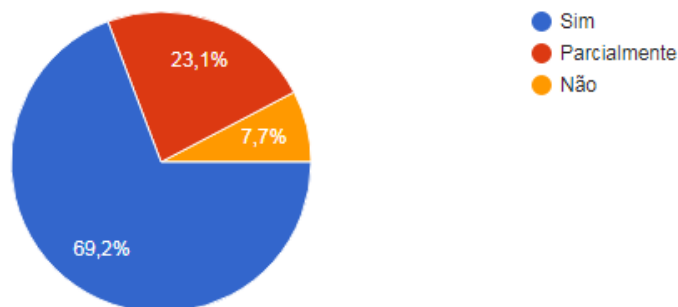
Gráfico 3 - Conhecimento dos processos de trabalho



Elaborado pela autora (2023)

O gráfico 4 demonstra que 69,2% dos respondentes conhecem as políticas de saúde das respectivas secretarias, conforme verificável nos gráficos 4.

Gráfico 4 - Conhecimento das políticas da Secretaria



Fonte: Elaborado pela autora (2023)

Processo é qualquer atividade que recebe uma entrada (input), agrega-lhe valor e gera uma saída (output) para um cliente interno ou externo, tendo por objetivo o atendimento aos objetivos organizacionais. Essa sequência de ações, realizada de forma efetiva, garantem que o processo decisório e a realização das atividades estejam interligados ao planejamento, organização, execução e controle das atividades (FAYER, 2013).

A gestão de riscos, aplicada no âmbito dos processos de trabalho, contribui para reduzir não conformidades e evitar situações que comprometam o desempenho organizacional. Na formulação das políticas públicas, ainda que de forma embrionária, o tema foi citado no Decreto-lei nº 200/1967, ao estabelecer no artigo 14, a simplificação de processos e supressão

de controles que se evidenciarem puramente formais ou cujo custo de operacionalização seja superior ao risco.

Diante disso, os elevados percentuais referentes ao conhecimento dos processos de trabalho e das políticas de saúde, demonstram que os respondentes detêm informações as quais podem envolver riscos. Esses eventos precisam ser gerenciados adequadamente, a fim de que não se materializem e comprometam o atingimento dos objetivos institucionais ou a entrega de serviços de saúde à sociedade.

O item seguinte refere-se ao conhecimento da Política de Gestão de Riscos. Esse instrumento estipula os princípios, objetivos, papéis e responsabilidades quanto a gestão de riscos no âmbito do Ministério da Saúde. Assim, o conhecimento precípua desse normativo torna-se obrigatório. Entretanto, identificou-se que apenas 52,5% dos respondentes conhecem a PGR. Quanto aos que a conhecem parcialmente, o percentual é de 37,5% e o índice daqueles que desconhecem a Política, é de 10%. A tabela 4 apresenta a estratificação desses resultados.

Tabela 4 - Conhecimento da PGR-MS e a estrutura prevista na PGR

Conhecimento da PGR-MS	Estrutura prevista na PGR-MS 2021								Total	
	CIG		CGR		UGRI		Gestor de Processo		n	%
	n	%	n	%	n	%	n	%		
Sim	0	0,0	5	12,5	8	20,0	8	20,0	21	52,5
Parcialmente	0	0,0	0	0,0	5	12,5	10	25,0	15	37,5
Não	0	0,0	0	0,0	2	5,0	2	5,0	4	10,0
Total	0	0	5	12,5	15	37,5	20	50,0	40	100%

Fonte: Elaborado pela autora (2023)

Excetuando-se o CGR, entre os representantes da UGRI's e gestores de processos, encontram-se os maiores índices de conhecimento parcial/desconhecimento da PGR, totalizando 47%. Essa informação torna-se relevante uma vez que esses atores desempenham um papel operacional na implantação da gestão de riscos. Respondem direta ou indiretamente pelas políticas e processos os quais podem envolver riscos que precisam ser gerenciados adequadamente, a fim de se evitar os impactos negativos decorrentes de sua materialização.

Os riscos mapeados e avaliados devem estar associados a um agente responsável, com alçada suficiente para orientar e acompanhar as ações de mapeamento, avaliação e mitigação

do risco. Para tanto, precisa assegurar que seja gerenciado de acordo com a política de gestão de riscos da organização (BRASIL, 2016).

Bracci *et al.* (2021) esclarecem que uma política governamental é importante, pois conduz muitos dos objetivos estratégicos das organizações públicas, e o desempenho em relação aos objetivos é o foco do sistema de gestão de riscos.

O próximo item da pesquisa, refere-se à capacitação em gestão de riscos, cujos resultados são apresentados na tabela 5.

Tabela 5 – Capacitação em GR e estrutura prevista na PGR

Capacitação em GR	Estrutura prevista na PGR-MS 2021								Total	
	CIG		CGR		UGRI		Gestor Processo		de	%
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
2020-2022	0	0,0	2	5,0	7	17,50	7	17,5	16	40,0
2018-2019	0	0,0	1	2,5	1	2,5	3	7,5	5	12,5
2016-2017	0	0,0	0	0,0	2	5,0	1	2,5	3	7,5
Antes de 2016	0	0,0	0	0,0	1	2,5	0	0,0	1	2,5
Não fez capacitação	0,0	0,0	2	5,0	3	7,5	10	25,0	15	37,5
Total	0	0	5	12,5	14	35,0	21	52,5	40	100%

Fonte: Elaborado pela autora (2023)

Quanto a capacitação em gestão de riscos, 62,5% dos respondentes foram capacitados no período 2016-2017 e 2,5% antes de 2016. Quanto aos que não fizeram treinamento, o resultado é de 37,5%.

Destaca-se que entre os 21 gestores de processos, 10 não têm capacitação. Importa salientar que cabem a esses atores executar atividades cujos potenciais riscos podem afetar o cumprimento dos objetivos institucionais.

Esclarece-se, inicialmente, que o período 2016-2022 para realização de capacitação, coaduna com a publicação da INC 01/2016 e do Decreto 9.203/2017, bem como do lançamento do COSO 2017 e da Norma ISO 31000 2018, principais instrumentos utilizados para estruturar a gestão de riscos, no Ministério da Saúde.

Os normativos mencionam a necessidade da alta administração prover ações de desenvolvimento dos agentes envolvidos com gestão de riscos (INC, 2016; ISO 31000, 2018), também forma capital humano de acordo com as estratégias e objetivos institucionais (COSO, 2017). A implementação efetiva dessa boa prática de governança, requer técnicos competentes, padrão e normativo estabelecidos e investimento em tecnologia (NEWMAN; CHARITY; & FAITH, 2018).

Ao final, avaliou-se o nível de experiência dos respondentes em gestão de riscos, conforme demonstrados na tabela 6.

Tabela 6 – Experiência em GR e Estrutura prevista na PGR-MS

Experiência em GR (anos)	Estrutura prevista na PGR-MS 2021								Total	
	CIG		CGR		UGRI		Gestor de Processo		n	%
	n	%	n	%	n	%	n	%		
Até 2	0	0,0	3	7,5	3	7,5	3	7,5	9	22,5
3-5	0	0,0	1	2,5	4	10,0	3	7,5	8	20,0
6-8	0	0,0	0	0,0	0,0	0,0	0	0,0	0	0,0
Acima de 8	0	0,0	0	0,0	0,0	0,0	2	5,0	2	5,0
Não tem experiência	0,0	0,0	1	5,0	7	7,5	13	32,5	21	52,5
Total	0	0	5	12,5	14	35,0	21	52,5	40	100%

Fonte: Elaborate pela autora (2023)

Embora a prática seja um fator relevante para eficácia dos projetos, os resultados da pesquisa apontam que 52,5% dos respondentes não implementaram gestão de riscos. Os que têm experiência abaixo de 5 anos, somam 42,5% e os que têm mais de 8 anos, correspondem a 5%.

No quadro 10 relacionam-se políticas públicas, processos, projetos e atividades nos quais parte dos respondentes aplicaram gestão de riscos.

Quadro 10 – Experiências em gestão de riscos

Competência	Políticas/processos/projetos/atividades aplicou gestão de riscos.
Gestor de Processo	PDTI , projetos e alguns artigos acadêmicos
Gestor de Processo	Iniciei a Área de Gestão de Riscos no Instituto e recentemente a Divisão de Controle Interno
Gestor de Processo	Nas atividades de processos de contratações
Gestor de Processo	Convênios e gestão
Gestor de Processo	Na Contratação e Ordenação de Despesas
Gestor de Processo	Durante um tempo atuei como UGRI da SEMS-RJ
Gestor de Processo	Gestão administrativa/ licitações/ contratos
Gestor de Processo	Tecnologia da Informação
Gestor de Processo	No Setor Logístico, contratos Administrativos
UGRI	Contribuição no tema na Política de Integridade do MS de 2018 e iniciativas na SVS
UGRI	Facilitadora do Curso de Gestão de Riscos em Contratações Públicas. Gestão de riscos - mapa para processos licitatórios
UGRI	Reformulação completa no modelo de trabalho do NACI. Gestão de processos, riscos e gestão de prazos
UGRI	Contrato público e políticas de atenção primária à saúde.
UGRI	Contratação de bens e serviços
UGRI	Processo licitatório de contratação no âmbito da SEMS/SC
CGR	Processos licitatórios, área de emergência em saúde pública, projetos proadi,
CGR	na implementação do plano de gestão de riscos do MS, atualmente.
(CGR	Os princípios da gestão de risco formalmente instuídos pela Portaria GM/MS nº 1.185/2021 estão sendo aplicados na implementação de programas e ações estratégicas de educação em saúde desenvolvidos pela SGTES/MS, a exemplo do Programa Saúde com Agente.

Fonte: Elaborado pela autora (2023)

A gestão de riscos proporciona muitos benefícios para os setores da economia. Um deles, é a possibilidade de se identificar um risco em uma determinada área da empresa cujo impacto será percebido em outra unidade. Essa compreensão resulta na definição de respostas adequadas, diminuindo as surpresas e os custos ou prejuízos correspondentes (COSO, 2017). Essa capacidade aperfeiçoa-se à medida que o processo de gerenciamento é executado nas organizações.

Putri e Muda (2019) pontuam que a implementação exitosa do gerenciamento de riscos depende do comprometimento da alta administração, da autoeficácia dos indivíduos envolvidos e pelo baixo nível de conflito de interesses.

4.2 Percepções dos desafios para implantação de gestão de riscos no Ministério da Saúde.

Nesta seção objetiva-se analisar a variável referente a *percepções quanto aos desafios para implantação de gestão de riscos no Ministério da Saúde*. A tabela 7, apresenta análise descritiva dos dados com utilização de medidas de dispersão e de posição.

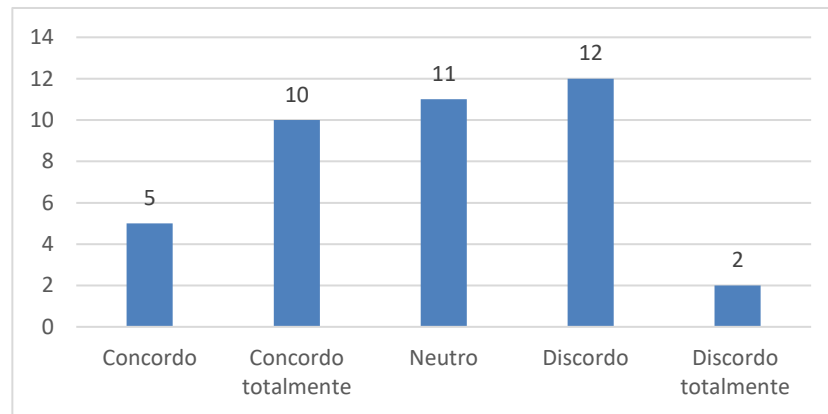
Tabela 7 – Percepção quanto aos desafios para implantação de gestão de riscos no MS

Percepção quanto aos desafios	Média	Mediana	Moda	Desvio padrão	Variância	Soma
Falta de engajamento e suporte da gestão	3,1	3	2	1,12	1,27	124
Falta de envolvimento das equipes de trabalho	3,5	4	4	0,98	0,97	138
Cultura organizacional não orientada para gestão de riscos	4	4	4	0,90	0,82	160
Mudanças da gestão	4,17	4	4	0,87	0,76	159
Identificação de riscos relevantes	3,97	4	4	0,80	0,64	151
Informações complexas sobre gestão de riscos	3,62	4	4	0,86	0,75	145
Falta de conhecimento e habilidades técnicas	3,72	4	4	0,87	0,76	149
Falta de capacitação	3,77	4	4	0,94	0,89	151
Comunicação acessível e tempestiva	3,67	4	4	0,94	0,89	147
Recursos insuficientes	3,42	3,5	4	1,08	1,17	137
Falta de sistema de informação	3,35	3	3	1,16	1,36	134
Implantação para cumprimento da exigência legal	3,6	4	4	0,92	0,86	152

Fonte: Elaborado pela autora (2023)

Inicialmente, perguntou-se aos respondentes o quanto a falta de engajamento e apoio da gestão pode afetar a implantação de gestão de riscos no Ministério da Saúde. O gráfico 5 mostra o resultado.

Gráfico 5 – Falta de engajamento e suporte da gestão



Fonte: Elaborado pela autora (2023)

Os valores demonstram que 37,5% dos respondentes concordam totalmente/concordam que falta de engajamento e suporte da gestão pode afetar a implantação de gestão de riscos, 35% discordam/discordam totalmente e 27% se declaram neutros. Uma vez que o valor máximo de pontos é 200, trata-se da variável com menor número de pontos em relação à escala de concordância (Tabela 7). Ademais, refere-se à menor média, tendo em vista a baixa discrepância dentre os valores da amostra.

O resultado referente à neutralidade (27,5%) possibilita uma reflexão. Os entrevistados não estavam interessados em dar uma resposta clara quanto a percepção do desafio ou não conseguem identificar atitudes dos respectivos gestores que demonstrem comprometimento com o tema?

Quanto ao primeiro grupo (37%), o resultado pode indicar que a implementação bem sucedida da gestão de riscos depende da participação ativa dos gestores. Esse engajamento precisa ser claramente demonstrado, a fim de se evitar que as pessoas vejam o gerenciamento de riscos como apenas mais uma tarefa que precisam realizar, e não porque é valiosa (ROBERG; FLAK; & MYRSETH, 2014; NEWMAN; CHARITY; & FAITH, 2018).

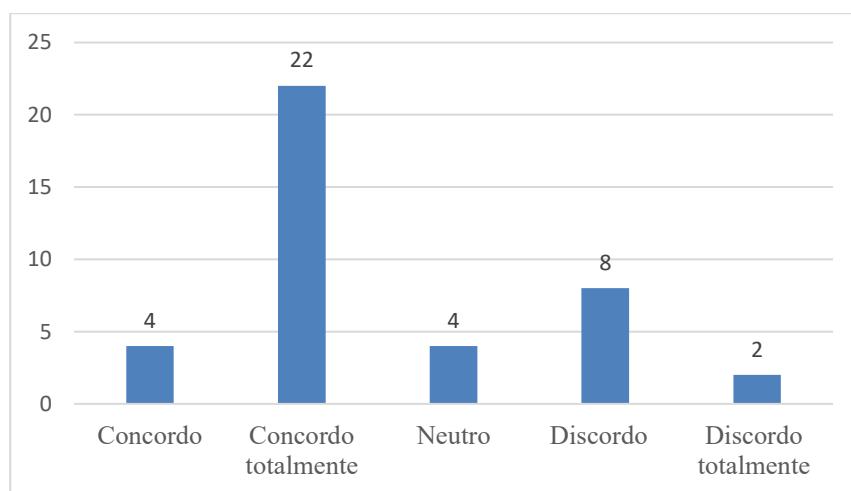
O gerenciamento de riscos é um conjunto de princípios com base nos quais os processos organizacionais podem ser criados ou integrados. Trata-se de um sistema de monitoramento, aprendizado e melhoria da performance, (COSO, 2017) cuja efetividade, demanda o comprometimento sustentado da liderança, com planejamento rigoroso para se ter efetividade em todos os níveis organizacionais (ISO 31000, 2009). Também, a INC 01 (2016) estabelece que o dirigente máximo de cada órgão ou entidade deve ser o principal responsável pelo

estabelecimento da estratégia de organização e da estrutura de gerenciamento de riscos, além do monitoramento e aperfeiçoamento dos controles internos da gestão.

Todavia, é importante que no Ministério da Saúde o comprometimento da alta administração não seja visto como um fator indispensável ao sucesso implantação da gestão de riscos (BRAGA, 2017), atentando para mudanças contínuas que ocorrem no Órgão. O êxito da iniciativa depende do envolvimento da força de trabalho, bem como que esteja engendrada na cultura organizacional. Desafios que também precisam ser enfrentados ao longo da jornada.

Nesse contexto, verificou-se o desafio referente à falta de envolvimento das equipes. O gráfico 6 demonstra a percepção dos respondentes.

Gráfico 6 – Falta de envolvimento das equipes de trabalho



Fonte: Elaborado pela autora (2023)

Quanto aos que concordam totalmente/concordam, o somatório é de 65%. Entre os que discordam/discordam totalmente, o índice é de 25%. Os participantes que se declaram neutros, somam 10%. Trata-se de uma das variáveis com maior grau de desvio padrão e de variância, (Tabela 7), podendo significar uma falta de consenso entre os participantes acerca da percepção do desafio, tendo em vista a dispersão dos dados em relação à média.

Os sistemas, estratégias e estruturas que formam o ciclo de gestão de riscos visam fornecer subsídios eficazes para a tomada de decisão e resolução de problemas. Uma vez que as atividades do serviço público são permeadas de incertezas, é fundamental que os servidores do Estado tenham a capacidade de gerenciar os riscos com eficácia (HILL e DINS DALE, 2001). Outrossim, são as pessoas que realizam esse processo, o qual tende a se aperfeiçoar ao longo do tempo.

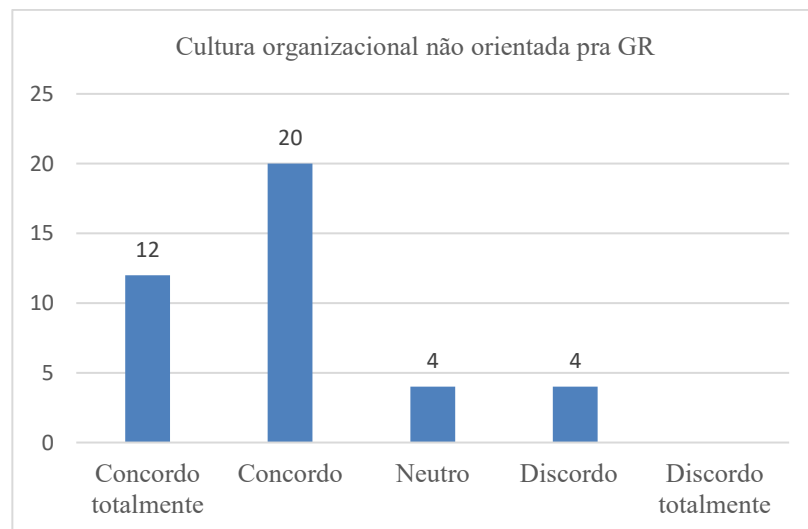
Elas são ao mesmo tempo usuárias e produtoras de conhecimento que interagindo numa determinada atividade de trabalho, colaboram entre si e potencializam as respectivas competências (SANTOS e VARVAKIS, 2021). Sobretudo, se constata o engajamento da liderança e recebem capacitações que promovem ou gerem habilidades de comunicação, empatia, pensamento sistêmico, bem como se fornecem informações técnicas sobre gerenciamento de risco.

Também se percebe “culturas que apoiam o aprendizado individual e organizacional e uma compreensão do papel da ciência na criação de políticas públicas” (HILL e DINSDALE, 2000, p. 3). Igualmente, se as organizações criarem sistemas de incentivos que encorajem as pessoas a estarem cientes dos riscos, de tal forma que atuem de forma proativa e não reativa.

Por fim, a confiança organizacional é imprescindível para a redução dos riscos percebidos nas interações entre gestores e colaboradores, entre pares, e nas relações com pessoas externas às instituições.

Posteriormente, analisou-se a percepção dos respondentes sobre o desafio referente à cultura organizacional não orientada para gestão de risco. Essa variável explicitou os valores no gráfico 7.

Gráfico 7 – Cultura organizacional não orienta para gestão de riscos



Fonte: Elaborado pela autora (2023)

A soma dos valores dos que concordam totalmente/concordam é de 80%. Entre os que discordam, é de 10%. Os neutros, o índice é de 10%. Nenhum respondente se declarou neutro. Verificam-se dados mais próximos do valor central (média), conforme tabela 7. Esse resultado

pode demonstrar que os respondentes enxergam a possibilidade da implantação de GR ser ineficaz, tendo em vista a inexistência de uma cultura orientada para riscos, no Ministério da Saúde.

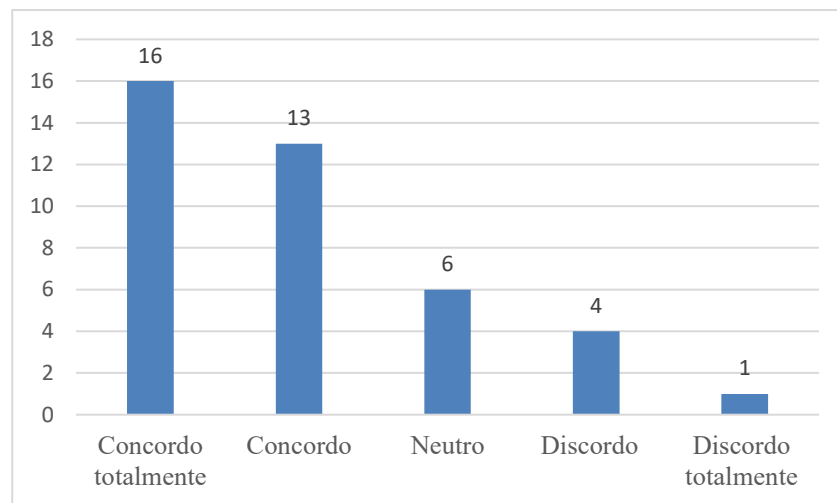
A cultura organizacional é “caracterizada como a cola que mantém as organizações unidas. Pode ser um fator crítico de sucesso na execução da estratégia. Guarda relações estreitas com a satisfação dos funcionários e comprometimento com o trabalho e rotatividade” (SERRAT, 2008, p.8). No contexto da gestão de riscos, está intimamente relacionada com a consciência do risco.

Para alcançá-la, os membros da equipe e a alta administração precisam entender e aceitar a importância de uma gestão de riscos (ROBERG *et al.*, 2014). Desse modo, as organizações devem promover um ambiente de confiança e tolerância, de tal modo que as pessoas se sintam livres para opinarem e cometerem erros honestos durante a experimentação e o gerenciamento adaptativo dos riscos (HILL e DINSDALE, 2001).

Todavia “os indivíduos e organizações têm interesses materiais e reputações a proteger. Isso geralmente leva à aversão a risco” (HILL e DINSDALE, 2001, p. 20). Logo, é importante um fluxo de boa comunicação e compartilhamento de informações, tanto no âmbito das organizações quanto com os *stakeholders*. Compete à alta administração cultivar um ambiente participativo, tolerante e de confiança para que a gestão de riscos seja reconhecida como ferramenta sistemática e eficaz para a tomada de decisão frente às incertezas futuras.

Outro desafio avaliado, refere-se à percepção dos respondentes quanto à possibilidade de as mudanças na gestão impactarem a implantação de gestão de riscos, no Ministério. Os resultados são explicitados no gráfico 8.

Gráfico 8 – Mudança na gestão



Fonte: Elaborado pela autora (2023)

No que tange à percepção do desafio relacionado à mudança na gestão, 72,5% concordam totalmente/concordam. Os que discordam somam 12,5% e neutros, 15%. Trata-se da maior média, conforme Tabela 7, configurando que as alterações organizacionais podem impactar a implantação de gestão de risco. O resultado pode indicar a preocupação dos participantes com as mudanças ocorridas no ambiente externo – sobretudo políticas, que têm a possibilidade de promover mudanças significativas no Ministério da Saúde.

Lewin (1940) define a mudança organizacional por um processo trifásico que passa pelo descongelamento, pela mudança e pelo recongelamento. Na primeira etapa é necessário “descongelarmos” as percepções em relação ao modo antigo de fazer as coisas. Em seguida deve ser moldada nova forma de pensar, ou seja, o novo *mindset* das pessoas. Por fim, quando o novo patamar de estabilidade for alcançado é hora de estabelecer e padronizar o novo normal, é hora de ancorar a mudança (DE PAULA, 2021).

Nas organizações do mercado o processo trifásico pode ser implantado e obter os resultados esperados. Nesse setor, as mudanças devem acontecer para que as empresas se mantenham eficientes e competitivas ou entre em outros mercados. Caso contrário, podem ser eliminadas pela concorrência.

As instituições públicas também passam por mudanças, ainda que em sua maioria, atuar em ambientes pouco competitivos e com demandas pouco claras. As alterações, normalmente, ocorrem devido aos arranjos políticos-partidários, gerando um clima de insegurança interno. Algumas vezes alterando os objetivos das políticas públicas ou mesmo extinguindo-as.

Todavia, nos dois setores há a resistência natural a mudanças, devido ao componente humano presente nas organizações, “principalmente quando representam perda de graus de liberdade, redução do poder discricionário, quando não do poder arbitrário, adoção de nova ordem das coisas, perturbação do *status quo*” (GIACOBBO, 1997, p. 101).

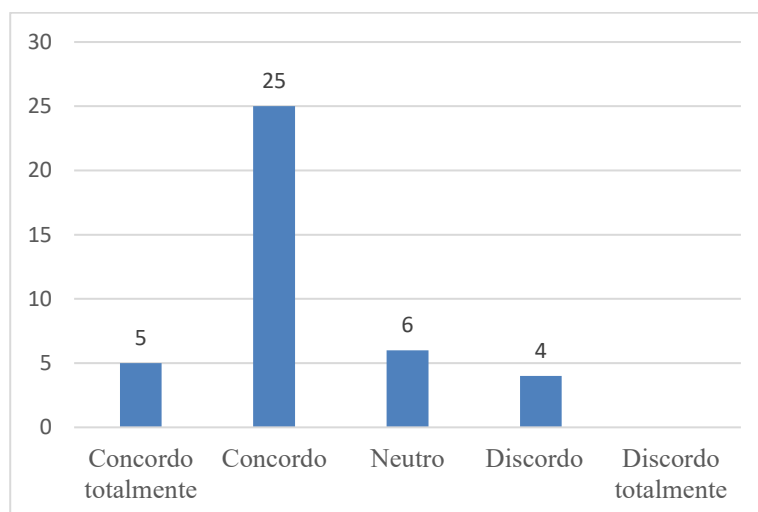
Logo, boas práticas de governança como gestão de riscos podem ser vistas como algo injustificado ou apresenta consequências prejudiciais para os membros da organização (FERNANDES e RAINEY, 2006), não sendo, portanto, bem-vinda.

Para que a implantação de gestão de risco seja eficaz, os líderes devem construir uma base de apoio interno e reduzir a resistência, por meio de uma ampla participação (FERNANDES e RAINEY, 2006). Desse modo, passa a ser entendida como uma ferramenta que ajuda as organizações a identificarem fatores que representam não apenas risco, mas também mudanças, e como podem impactar o desempenho organizacional (COSO, 2013).

Entendendo previamente isso, as instituições podem adaptar seu planejamento e ações bem como desenvolver ações que levem os colaboradores a perceberem o risco como algo incorporado às atividades que exercem.

Posteriormente, os respondentes ainda foram questionados acerca da possibilidade de não se identificar riscos relevantes durante a execução do processo de gerenciamento de riscos. Os resultados são apresentados no gráfico 9.

Gráfico 9 – Identificação de riscos relevantes



Fonte: Elaborate pela autora (2023)

Verificou que 75% dos participantes concordam totalmente/concordam que existe a possibilidade de não ocorrer a identificação de riscos relevantes. Quanto aos neutros, somaram

15% e os que discordam, 10%. Não houve discordância total. Conforme percebido da Tabela 7, trata-se da variável com menor grau de desvio padrão e variância. Ou seja, a percepção dos respondentes quanto a esse desafio, é convergente.

Isso pode indicar que, mesmo com medidas de controle eficientes, incluindo gestão de riscos, podem ocorrer problemas capazes de afetar o desempenho organizacional, bem como a formulação das políticas públicas (ARAÚJO e GOMES, 2021).

Hill e Dinsdale (2001, p. 28), pontuam que “a gestão de riscos é uma combinação complexa de análise empírica e diálogo público sobre os riscos que nos preocupam, as ações tomadas para controlar esses riscos e o sucesso ou fracasso dessas ações”.

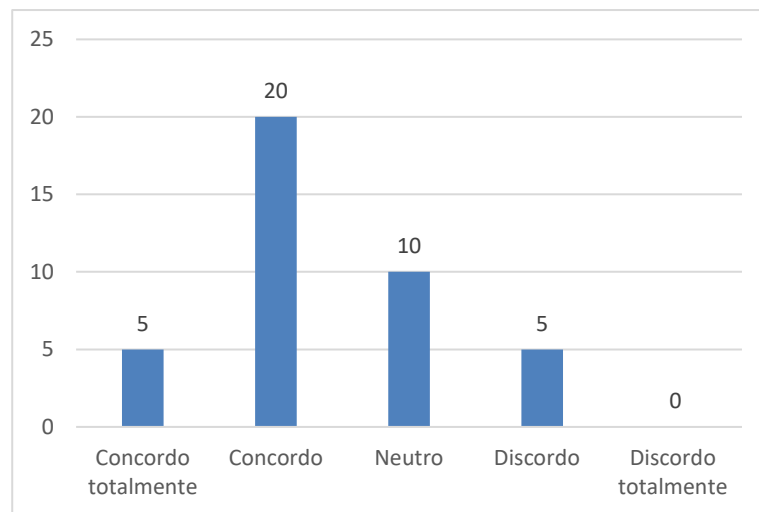
Os autores ainda esclarecem:

“as organizações recompensam as pessoas por terem uma solução imediata para um problema de risco urgente – poucas pessoas são encorajadas a levantar questões difíceis sobre um risco subjacente ou complexo. Esses obstáculos sistemáticos apresentam uma dificuldade significativa para o sucesso de uma equipe – no momento em que as soluções para riscos complexos são mais necessários” (HILL e DINSDALE, 2001, p. 21).

As atribuições do Ministério da Saúde impactam diretamente a vida das pessoas, pois visam prover condições para a proteção e recuperação da saúde, controlar as doenças endêmicas e parasitárias e melhorar a vigilância à saúde. Além disso, é responsável por um dos maiores orçamentos públicos. Desse modo, a identificação de riscos relevantes na formulação das intervenções – políticas, programas, estratégias, processos -, é um dos principais fatores que justificam e legitimam a implantação de gestão de riscos, no Órgão.

No que tange à percepção do desafio acerca de informações complexas sobre gestão de riscos, no gráfico 10 são evidenciadas as respostas dos participantes do estudo.

Gráfico 10 – Informações complexas



Fonte: Elaborado pela autora (2023)

Verificou-se que 62,5% dos participantes concordam totalmente/concordam, 25% se declararam neutros e os que discordam, 12,5%. Não houve discordância total. Nesse contexto, grande parte dos entrevistados consideram que existe a possibilidade de lidar com informações complexas durante a implantação de gestão de riscos, tendo em vista que essa é a segunda menor variável de desvio padrão e variância da amostra, de acordo com a Tabela 7.

A complexidade refere-se a uma nova forma de pensar as organizações sociais, dentre as quais se encontram as relacionadas ao trabalho. Desse modo, “não compreende apenas quantidades de unidade e interações que desafiam nossas possibilidades de cálculo; ela compreende também incertezas, indeterminações, fenômenos aleatórios” (MORIM, 2005, p. 35)

A informação é uma questão que preocupa não somente os cientistas e intelectuais, mas também a sociedade como um todo. No ambiente organizacional, se constitui em um elemento básico para o exercício das atividades. Entretanto, a sua apropriação depende da estrutura cognitiva de cada pessoa, bem como das experiências que vivenciou, tanto na vida pessoal como no trabalho (VALENTIM, 2016).

O gerenciamento de risco pode reduzir a incerteza e assimetria de informação (BLÄTTLER; HUNZIKER; & TORBEN, 2019). Entretanto, para cumprir as obrigações impostas pelos normativos e atores sociais, os órgãos públicos precisam direcioná-las e controlá-las. Para isso, envolvem um amplo grupo de indivíduos responsáveis por intervenções que demandam informações complexas e com alto nível de riscos, especificamente as que

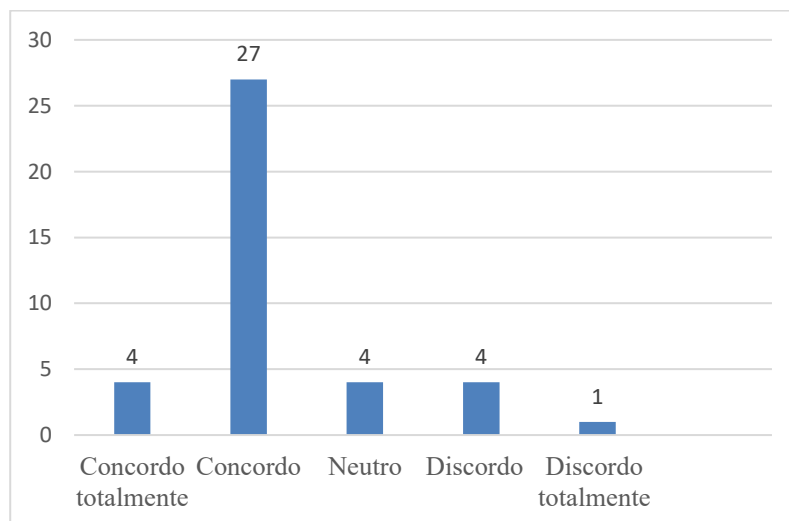
“englobam pesquisa, tecnologia e recursos humanos, além do constante escrutínio relacionado à constante prestação de contas” (ARAÚJO e GOMES, 2021, p. 250).

Diante disso, deve haver um esforço contínuo “nos diversos níveis para permitir que as pessoas dentro da organização antecipem, avaliem, gerenciem, busquem *feedback* e aprendam sobre gestão de riscos” (HILL e DINSDALE, 2001, p.13).

Posto isto, o Ministério da Saúde precisa promover ações de desenvolvimento adequadas e contínuas sobre o tema. Não somente aos responsáveis pela implantação, mas ao maior número possível de colaboradores, pois todos executam processos de trabalho que impactam direta ou indiretamente na formulação das políticas de saúde. ’

Quanto à percepção do desafio relacionado à falta de conhecimento e habilidades técnicas, os resultados estão demonstrados no gráfico 11.

Gráfico 11 – Falta de conhecimento e habilidades técnicas



Fonte: Elaborado pela autora (2023)

Verificou que 77,5% dos participantes concordam totalmente/concordam, 10% se declaram neutros e os que discordam, somam 12,5%. O resultado demonstra que grande parte dos entrevistados reconhecem que lhes faltam o conhecimento e as habilidades necessárias para implantarem gestão de riscos. Percebe-se que existe convergência das respostas, considerando que esta variável se encontra entre dados com menor desvio padrão e variância (Tabela 7).

O gerenciamento de riscos pode ser aplicado e usado por organizações de todos os tipos, desde que tenha uma missão, uma estratégia e a necessidade de tomar decisões que levem em conta o risco (COSO, 2017). Para ser operacionalizado, a gestão deve assegurar a alocação de

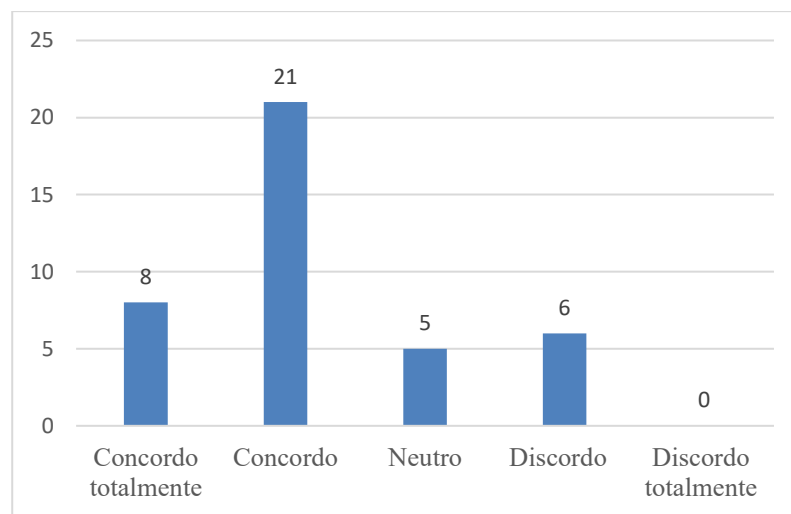
recursos apropriados, dentre os quais pessoas, habilidades, experiência e competência (ISO 31000, 2018).

Com relação ao estágio de implantação de gestão de riscos em municípios da Alemanha, os resultados demonstraram que “os colaboradores podem ser incentivados a desenvolver gestão de riscos, se receberem conhecimento adequado e treinamento amplo em gestão de riscos” (BLÄTTLER; HUNZIKER; & TORBEN, 2019, p. 25).

Para Borges-Andrade e Abbad (2006) as organizações devem prover conhecimentos teóricos e desenvolver habilidades cognitivas e sociais, bem como atitudes, visando ampliar as competências dos colaboradores para o exercício de vários papéis, no presente ou no futuro. Pessoas qualificadas garantem o crescimento, o aperfeiçoamento e a eficácia dos resultados organizacionais – objetivos da gestão de riscos.

Em seguida, verificou-se a percepção dos participantes quanto ao desafio referente à falta de capacitação para desempenhar as atribuições previstas na PGR. O gráfico 12 traz os resultados.

Gráfico 12 – Falta de capacitação



Fonte: Elaborado pela autora (2023)

Verificou que 72,5% dos participantes concordam totalmente/concordam que lhes faltam a capacitação apropriada para desenvolverem as competências previstas na Política de Gestão de Riscos. Ainda, 12,5% se declaram neutros e os que discordam, somam 15%. Não houve discordância. O resultado pode demonstrar que o número de capacitações realizadas foram insuficientes ou não alcançaram os responsáveis pela implantação da GR, na totalidade. Trata-se da terceira maior média da amostra (Tabela 7). Ou seja, grande parte dos respondentes reconhecem o desafio.

O ritmo das mudanças no mundo atual é um dos mais rápidos já alcançados. O futuro acena com uma aceleração ainda maior em termos de inovação tecnológica e reconfiguração do modo de trabalhar. Para sobreviver nesse contexto, as organizações desenvolvem estratégias de Treinamento, Desenvolvimento e Educação (TD&E).

Essas ações são caracterizadas pelo esforço dispendido pelas organizações para propiciar oportunidades de aprendizagem aos seus integrantes. Entre os propósitos mais tradicionais, “estão aqueles relacionados à identificação e à superação de deficiências no desempenho de empregados, à preparação de empregados para novas funções e ao retreinamento para adaptação da mão-de-obra à introdução de novas tecnologias no trabalho” (BORGES-ANDRADE E ABBAD, 2006, p. 112).

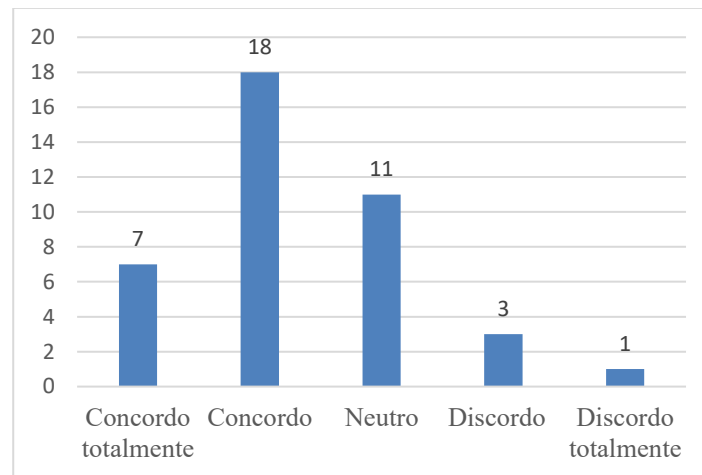
No centro desse empenho encontram-se as instituições governamentais que dependem das habilidades do seu pessoal para administrar os riscos aderentes às políticas públicas. Essas pessoas demandam competências e habilidade para “mudar a abordagem de risco de sua organização” (HILL e DINSDALE, 2001, p.13). Segundo os autores, “um bom gerente de risco teria alguns, e talvez todos, dos seguintes atributos:

- uma atitude pro-ativa para lidar com risco e uma capacidade de realizar experimentação prudentes e gestão adaptativa;
- capacidade de admitir e apreender com os erros;
- conhecimento e capacidade de aplicar um processo de tomada de decisão racional e abrangente para gerenciamento de risco (ou seja, uma estrutura); uma capacidade de reconhecer se o papel da ciência na gestão de riscos e de reconhecer e lidar com incertezas;
- capacidade de se comunicar com as partes interessadas sobre o risco e como ele está sendo gerenciado, empatia, honestidade e integridade ao lidar com as partes interessadas e uma apreciação da natureza do risco como uma construção social e técnica;
- uma capacidade de abordar problemas de sistemas em vez de uma perspectiva unidimensional, e uma capacidade de reconhecer os próprios preconceitos e suposições;
- capacidade de antecipar riscos futuros, talvez por meio de técnicas;
- capacidade de trabalhar em equipe interdisciplinares e multifuncionais; e
- competências gerenciais profissionais no desenvolvimento dos sistemas organizacionais, estruturas e incentivos para implementação de gestão de riscos.” (HILL e DINSDALE, 2001, p.13).

Para evitar que a gestão de riscos permaneça uma preocupação periférica, o Ministério da Saúde precisa investir em ações que ampliem o conhecimento e desenvolvam habilidades e atitudes das pessoas que lidam com o tema, urgentemente, dos responsáveis pela implantação.

Outra percepção avaliada, refere-se ao desafio de se prover uma comunicação acessível e tempestiva para o êxito da implantação de gestão de riscos. O gráfico 13 exhibe os resultados do estudo.

Gráfico 13 – Comunicação acessível e tempestiva



Fonte: Elaborado pela autora (2023)

Verificou que 62,5% dos participantes concordam totalmente/concordam que existe a possibilidade de lidarem com a falta de comunicação acessível e tempestiva e 10% discordaram/discordaram totalmente. Existe uma dispersão entre os dados, sobretudo porque o percentual dos que se declararam neutros foi de 27%, um dos maiores da pesquisa.

A comunicação é uma ferramenta indispensável dentro das organizações, pois influencia diretamente o processo decisório. Em projetos complexos, como o da implantação de gestão de riscos, é necessário monitorar constantemente a execução das estratégias e ajustar a direção conforme necessário, a fim de manter um fluxo de comunicação eficaz. Isso requer o “desenvolvimento de mecanismos interativos de *feedback* que buscam ativamente (em oposição a receber passivamente) informações” (HILL e DINSDALE, 2001, p. 24).

Destaca-se o item 5.4.5 da NBR ISO 31000/2018 que aborda a importância da comunicação e consulta:

[...]

5.4.5 Estabelecendo comunicação e consulta

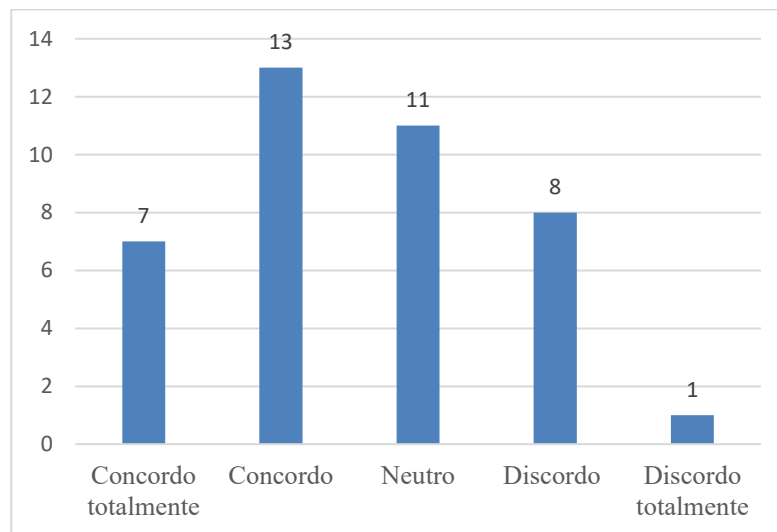
Convém que a organização estabeleça uma abordagem aprovada para comunicação e consulta para apoiar a estrutura e facilitar a aplicação eficaz da gestão de riscos. Comunicação envolve compartilhar informação com públicos-alvo. A consulta também envolve o fornecimento de retorno pelos participantes, com a expectativa de que isto contribuirá para as decisões e sua formulação ou outras atividades. Convém que os métodos e conteúdo da comunicação e consulta reflitam as expectativas das partes interessadas, onde

for pertinente. Convém que a comunicação e a consulta sejam oportunas e assegurem que a informação pertinente seja coletada, consolidada, sintetizada e compartilhada, como apropriado, e que o retorno seja fornecido e as melhorias sejam implementadas

Portanto, a eficácia da gestão de riscos demanda uma comunicação adequada, oportuna e transparente. Importa que alcance e seja entendida pelas pessoas envolvidas com o trabalho. Considerando as respostas desse item da pesquisa, o resultado pode significar que as iniciativas de comunicação não foram efetivas ou amplas o suficiente, de tal sorte que chegassem a todos os envolvidos com o projeto, no âmbito do Ministério da Saúde.

Quanto à percepção referente aos recursos disponibilizados, os dados são apresentados no gráfico 14.

Gráfico 14 – Recursos insuficientes



Fonte: Elaborado pela autora (2023)

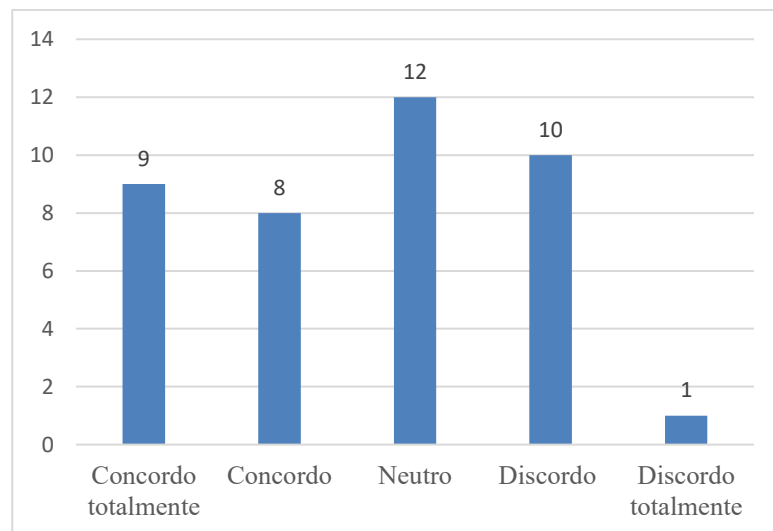
Verificou que 50% dos participantes concordam totalmente/concordam serem insuficientes, 22,5% discordam/discordam totalmente e os que se declararam neutros, somam 27,5%. Trata-se do terceiro maior desvio padrão e variância (Tabela 7). Portanto, existe uma divergência entre a percepção dos participantes quanto ao desafio.

Segundo Amethi e Vladi (2017) a gestão eficaz do risco não é sobre a eliminação do risco, mas refere-se à decisão acerca de possíveis eventos futuros. Os autores pontuam que todos os governos enfrentam o desafio de gerenciar melhor seus riscos diários. Para tal propósito, “precisam alocar recursos suficientes e apropriados (pessoas, estruturas, sistema de tecnologia da informação, programas de treinamento, métodos e ferramentas para gerenciar riscos” (ARAÚJO e GOMES, 2021, p. 252).

Embora tenha sido criada a Diretoria de Integridade e instituído a PGR, o resultado desse item pode demonstrar que, para além dessas duas ações implementadas pelo Ministério da Saúde, os respondentes percebem outras iniciativas que demonstrem a alocação de recursos que garantam a implantação eficiente da gestão de riscos. Sobretudo, se levado em consideração o alto percentual dos respondentes “neutros” os quais, possivelmente, não detêm informações suficientes para opinarem.

Os participantes do estudo também foram questionados sobre a percepção sobre a falta de sistema de informação, cujos dados são apresentados no gráfico 15.

Gráfico 15 – Falta de Sistema de informação



Fonte: Elaborado pela autora (2023)

Verificou que 42,5% dos participantes concordam totalmente/concordam que ferramentas tecnológicas são importantes para a implantação de gestão de riscos. Entretanto, 35% se declararam neutros e 27,5% discordam/discordam totalmente sobre o desafio. Trata-se do maior desvio padrão e variância da amostra de todo o estudo (Tabela 7), ou seja, existe entre as respostas uma significativa discrepância. Destaca-se que o percentual de neutralidade é o maior da pesquisa, podendo significar que esse grupo de respondentes não têm informações suficientes para opinarem.

Sistema de informação pode ser definido “como um conjunto de partes que interagem entre si, integrando-se para armazenar dados e gerar informações para contribuir nas decisões” (REZENDE e GUARGLIADI, 2005, p. 46). Além disso, as tecnologias de informação e de comunicação (TIC) são empregadas para ajudar a executar mais eficientemente os processos

organizacionais (SANTOS e VARVAKIS, 2020). Logo, podem ser consideradas como um dos fatores críticos de sucesso para a implantação de gestão de riscos.

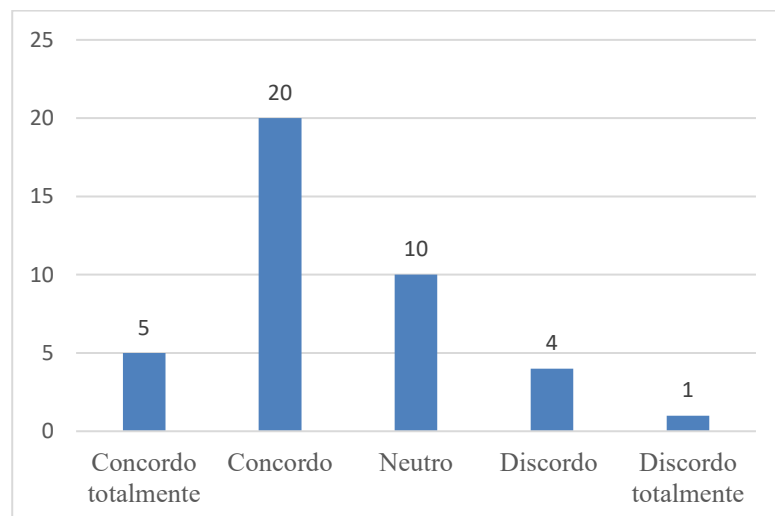
Em nível de Poder Executivo Federal esse entendimento está pacificado desde 2018 quando foi desenvolvido o Sistema Agatha – Sistema de Gestão de Integridade, Riscos e Controles.

Trata-se de uma ferramenta digital desenvolvida para documentar eventuais riscos nos processos internos da Administração, oferecendo mecanismos de controle interno e externo, além de tratamento das inconformidades. Permite o acesso a informações úteis à tomada de decisão do gestor público, subsidia o processo de gerenciamento e monitoramento de riscos e controle e auxilia alcance dos objetivos institucionais.

Diante disso, e considerando as percepções diversas sobre a importância ou não de sistemas de informação, entende-se que o Ministério da Saúde precisa estar atento ao enfrentamento desse desafio.

Por último, os participantes do estudo se posicionaram acerca da possibilidade da implantação de gestão de riscos no Órgão para atender normativo legal. As percepções são demonstradas no gráfico 16.

Gráfico 16 – Implantação da GR para atender normativo legal



Fonte: Elaborado pela autora (2023)

É 62,5% o percentual dos que concordam totalmente/concordam que existe a possibilidade de que a implantação de gestão de riscos no Ministério da Saúde seja para atender normativo legal. O índice dos que discordam/discordam totalmente, é de 12,5%. Entre os que

se declaram neutros, o valor é 25%. Novamente, percebe-se discrepâncias entre os dados da amostra (Tabela 7), com alto índice de respostas “neutras”.

Governos ao redor do mundo têm lançado as bases legais para o desenvolvimento de políticas e sistemas de gestão de riscos no setor público, a partir de uma compreensão comum de que, se riscos não forem gerenciados, os objetivos organizacionais não são alcançados (SILVA, *et al.*, 2021).

Quanto ao Brasil, na Avaliação sobre o Sistema de Integridade da Administração Pública Federal Brasileira (2011), a OCDE sugeriu a criação de uma cultura de gestão que promovesse o gerenciamento de riscos como ferramenta estratégica do sistema de governança no setor público brasileiro.

Ainda, entre novembro de 2012 e fevereiro de 2013, o TCU realizou levantamento para avaliar a maturidade da gestão de riscos nas entidades públicas. Além disso, desenvolver um indicador que passaria a ser usado para acompanhar o amadurecimento da implantação pelas instituições governamentais (BRASIL, 2017). O Ministério da Saúde foi uma das 65 instituições que participou do estudo.

Para o Órgão, o TCU determinou a implantação de gestão de riscos no âmbito de políticas de saúde e processos, conforme verificável nos acórdãos 1.788/2016, 2.618/2018, 2.092/2020, 599/2020, dentre outros. As decisões ocorrem no âmbito dos contratos celebrados com empresas privadas dos diversos setores com os quais se relaciona do mercado. A Pasta está obrigada a cumprir os dispositivos estabelecidos na Instrução Normativa nº 04/2010 (revisada em 2014 e 2017), da Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação (SLTI) que exige apresentação de matriz de riscos nos processos de aquisição de insumos tecnológicos.

Face ao exposto, os participantes percebem a expansão da pauta no setor público, por meio do arcabouço legal e *frameworks* internacionais que devem ser obrigatoriamente seguidos. Diante disso, Braga (2017) pontua:

para uns (*gestão de riscos*) soa como normal, para outros pode parecer um modelo rebuscado, e essa abordagem pode gerar o formalismo, ou seja, atender porque foi ordenado que é o estágio anterior de se transformar em um modismo, algo impulsionado para benefícios temporários e descontextualizados da realidade das organizações (*grifo nosso*).

Para desconstruir esse entendimento, que parece estar corroborado pelas respostas dos respondentes acerca do desafio em análise, a alta administração precisa avaliar a necessidade de adaptar a implementação de gestão de riscos para as peculiaridades do Ministério. Ao tempo

em que cumpre as exigências legais e aperfeiçoa a governança, pois responde pela construção das políticas de saúde, um direito de todo cidadão no Estado Democrático de Direito.

4.3 Iniciativas adotadas para o enfrentamento dos desafios

Segundo Meireles *et al.* (2014), os profissionais desempenham importante papel no meio produtivo da empresa, buscando a excelência no alcance de metas e resultados estabelecidos. Outrossim, “as organizações impulsionadas pelas transformações sociais, políticas e econômicas tendem a compreender que a forma mercadológica mais competitiva é a valorização dos recursos humanos” (SILVA e OLIVEIRA, 2017, p.8).

Formada por um grupo de especialistas, trabalhando em prol de um objetivo comum, as organizações tornaram-se centrais nas sociedades de países desenvolvidos (DRUCKER, 2012). Seus ativos podem receber uma considerável importância quando do emprego do conhecimento como fonte para vantagens competitivas, aplicando-o na melhoria dos processos, atividades, produtos e serviços (REZAEI; JAFARI-SADEGHI; & BRESCIANI, 2020). Para tanto, as pessoas buscam informações, se desenvolvem e adquirem experiência ao longo da sua trajetória profissional.

Embora exista consenso sobre isso, este estudo demonstrou que apesar de se declararem sem capacitação (37%) e sem experiência (52%), parte significativa dos respondentes adotaram iniciativas para o enfrentamento dos desafios que podem afetar a implantação da gestão de riscos, bem como identificaram outros obstáculos a serem superados. Além disso, identificaram oportunidades de melhorias.

4.3.1. Iniciativas adotadas para o enfrentamento dos desafios

Quanto às iniciativas adotadas para o enfrentamento dos desafios, os respondentes informaram que têm adotados ações diversas, conforme verificável no quadro 11.

Quadro 11 – Iniciativas adotadas para o enfrentamento dos desafios

Competência definida na PGR-MS	Iniciativas adotadas para o enfrentamento dos desafios no seu local de trabalho.
UGRI	Identificação de pontos focais em todos os Departamentos, capacitação desse grupo e de outros colaboradores indicados por eles nas temáticas Cadeia Valor, mapeamento de processos e notação BPMN. Posteriormente realizado um trabalho de levantamento de processos de todas as áreas da secretaria e feita a vinculação com a Cadeia de Valor do MS. Aplicação do Método de Priorização de Processos com base na AHP para definição dos processos críticos e previsto capacitação nas etapas previstas na metodologia de gestão de riscos do MS com base no framework da ISO 31.000.
GP	Algumas ações vêm sendo implementadas como alinhamento com a DINTEG e a criação de uma Norma Operacional para a Gestão de Riscos de TIC no DATASUS.
GP	Promovemos reuniões de um Comitê de Riscos Estratégicos há 5 anos, com todas as chefias estratégicas
GP	Designação de servidores
GP	Reuniões periódicas.
UGRI	Reuniões, rodas de conversa, lições aprendidas, disseminação de conhecimento e informações.
GP	Fomentando a política no âmbito da SEMS RN
UGRI	Disseminação de informações sobre a gestão de riscos entre todos os setores, envolvimento entre os chefes sobre o tema
GP	Sensibilização da equipe quanto a importância do assunto
UGRI	Ante a rotina não foram adotadas iniciativas específicas, pois não recebemos apoio nesse sentido advindo da DINTEG
UGRI	Criação de planilhas de controle, contratação específica para determinadas finalidades, reestruturação nos modelos de trabalho.
GP	Rodas de conversa para alinhamento e enfrentamento dos desafios
GP	O desenvolvimento de uma apresentação para explicar qual é o papel da Gestão de Riscos e a sua importância para a Administração Pública; divulgação de cursos oferecidos pela ENAP sobre o assunto para os servidores e colaboradores envolvidos com a Gestão de Riscos e com o Controle Interno nas unidades hospitalares; promoção da aproximação dos setores envolvidos com o tema através de grupo em aplicativo de conversas.
GP	Promovi rodas de conversas sobre gestão de riscos com os colaboradores.
GP	Estamos no processo de implementação da Gestão de riscos no âmbito do Departamento. Dessa forma, entendo que muitas barreiras precisam ser quebradas. Foi criada uma Divisão de monitoramento e Controle para análise dos processos de forma proativa.
UGRI	Diversas propostas para melhor organização dos fluxos de trabalho, de estabelecimento de objetivos, identificação de competências e responsabilidades. Todavia, sem sucesso.
CGR	Estudo sobre a cadeia de valor do MS; definição de mapa estratégico da área em conjunto com os técnicos; elaboração de planejamento estratégico voltado ao atendimento dos objetivos estratégicos elencados; mapeamento de todos os processos da área ligados aos macroprocessos da instituição; estímulo à participação dos colaboradores nas discussões da UGRI; incorporação do conceito da gestão de riscos na rotina das atividades.

Competência definida na PGR-MS	Iniciativas adotadas para o enfrentamento dos desafios no seu local de trabalho.
CGR	Tentado dar um feedback para a coordenação de gestão de riscos, da DINTEG
CGR	Buscar mais conhecimento em relação ao tema para dar mais suporte à equipe.
UGRI	Reforço das orientações da DINTEG/MS ao GAB/SAPS e às demais unidade da secretaria, bem como consulta frequente às legislações disponíveis dos temas a serem tratados, no intuito de destacar as responsabilidades do servidor (no sentido amplo do termo) na execução das atividades laborais.
UGRI	Comecei a ler sobre gestão de riscos e integridade, conversei com colegas mas não tive muita aceitação, li portaria
GP	Estimular participação em eventos que tratam o tema.
UGRI	Grupo de trabalho para Mapeamento de processos de trabalho. Roda de conversas.
UGRI	Para o problema das mudanças de gestão, estão sendo adotadas ações para sistematizar todo o processo de gestão de risco, os riscos selecionados, as pessoas envolvidas, pois isso favorece a preservação das informações independentemente da mudança dos gestores.
CGR	Os colaboradores da SGTES sempre são estimulados pelos gestores a estudarem e se atualizarem sobre a Política de Gestão de Riscos e sobre o Plano de Integridade do Ministério da Saúde, temas frequentemente debatidos em reuniões de equipe e grupos de trabalho.
UGRI	Foi realizado um debate sobre a importância de se exercer a prática da Gestão de Risco em todos os processos na SEMS/SC.
GP	Todas as informações a respeito da gestão de risco que chegaram e foi de nosso conhecimento, repassamos para as áreas e servidores da Superintendência.

Fonte: Elaborador pela autora (2023)

O alcance dos objetivos planejados depende, também, da mudança das pessoas. Logo, as organizações precisam levá-las ao estado futuro e ajudá-las a permanecer por lá, melhorando continuamente, tanto em termos individuais quanto profissionais. Isso torna a equipe confiante quanto à proposição de iniciativas para o enfrentamento dos desafios que, normalmente, surgem em projetos de melhoria da gestão.

As respostas apresentadas na tabela acima, demonstra o protagonismo dos participantes do estudo. Independente do conhecimento e experiência, têm adotado iniciativas que contribuem para a implantação da gestão de riscos, sobretudo, nos respectivos locais de trabalho.

4.3.2. Outros desafios a serem enfrentados para implantação de GR

A questão relacionada a outros desafios a serem enfrentados, as respostas são apresentadas no quadro 12.

Quadra 12 – Outros desafios a serem enfrentados para implantação de GR

Competência definida na PGR-MS	Outros desafios a serem enfrentados para implantação de GR
UGRI	É necessária uma condução mais clara e efetiva por parte da Diretoria de Integridade. A definição inicial de como priorizar os processos que teriam seus riscos geridos foi e ainda é muito confusa o que não fornece segurança para as áreas do MS. Por vezes as coisas apresentadas se tornam impositivas.
GP	Necessidade de criar equipes nas áreas voltadas para gestão de riscos (implementação, execução e monitoramento).
GP	Estruturar as Equipes
GP	Capacitação de profissionais para atuarem na área
GP	Mudança na cultura institucional
GP	Implantação para cumprimento da exigência legal
GP	Implementação de novas tecnologias, segurança de dados, padronização de práticas.
UGRI	Continuidade no processo, sistema informatizado, sensibilização e efetivação do modelo.
GP	Engajamento de todo ministério Brasil
UGRI	Desenvolver uma cultura de gestão de riscos nas superintendências alinhada a gestão central
UGRI	Reestruturação no controle de prazos, encaminhamento das providências necessárias para a alta gestão.
GP	Ter mais servidores efetivos nos postos de trabalho, contribuindo na gestão de riscos
GP	O entendimento por parte da alta Administração (no caso, do Superintendente e do Diretor do DGH) sobre o que significa Gestão de Riscos. Porque a gestão anterior acreditava que se tratava de um setor específico para resolver quaisquer problemas que surgissem sem aviso prévio - uma espécie de setor de Riscos e Crises. Sem qualquer relação com o trabalho administrativo e contínuo que a Gestão de Riscos exige.
GP	É preciso promover uma mudança cultural e capacitar as equipes a fim de que os riscos sejam identificados no início do processo, de forma a mitigar os erros e não apenas punir os culpados.
UGRI	Estabelecimento de claros objetivos institucionais (missão) das áreas e setores, que viabilizem a elaboração de planos de trabalho, orientação e metas.
GP	Criação de um setor formal para essa finalidade, criação de fluxo e protocolos de trabalho para avaliação da gestão de riscos e contratação de profissional especializado nesta demanda.
GP	Conscientização de servidores e colaboradores (principalmente). Gestão de risco tem que estar intimamente ligada à atividade desenvolvida por cada um. Controle interno deve estar presente todo tempo.
GP	A comunicação e informação sobre o que é Gestão de riscos é o principal desafio a vencer.

Competência definida na PGR-MS	Outros desafios a serem enfrentados para implantação de GR
GP	Precisa deixar de ser uma coisa burocrática e de indicação formal de servidores para ser uma coisa institucional e integrada aos processos de trabalho
CGR	Discussão e apreensão da cadeia de valor e elaboração de planejamento estratégico integrado da instituição.
UGRI	<p>. Capacitação: As capacitações por mim realizadas precisam ser atualizadas dada ao prazo decorrido, para gerar segurança e apropriação de habilidades e técnicas necessárias;</p> <p>. Conscientização: os servidores e gestores precisam ser conscientizados sobre a importância da implantação da Gestão de Riscos, da amplitude do assunto, e não a visão de hoje, que em sua maioria, limita-se na preocupação apenas com a sua fração de responsabilidade, daquilo que os órgãos de controle exigem na sua rotina de trabalho. Claro que é fundamental, mas precisamos ter uma visão holística da SEMS/GO, para realmente fazermos a diferença;</p> <p>. Equipe reduzida: dificulta o desenvolvimento de trabalho tão importante, ante a impossibilidade da dedicação exclusiva por parte do gestor;</p> <p>. Demandas: vencer as demandas judiciais, trilhas de auditoria com prazos definidos e desenvolver um trabalho de qualidade para implantação da Gestão de Riscos. Que não deveria ser um trabalho paralelo, quando possível, mas uma prioridade inquestionável.</p> <p>. Conhecimento : apesar de já ter passado por inúmeras cursos e capacitações, meu conhecimento é parcial sobre as políticas de saúde de minha Secretaria (por estar atuando na área meio), bem como da Política de Gestão de Riscos que ainda é uma assunto muito novo.</p>
CGR	Incorporar a gestão de riscos aos processos organizacionais
CGR	Difundir a cultura de Gestão de Risco e aumentar o entrosamento entre as áreas.
UGRI	Maior conscientização dos gestores, de diferentes níveis de comando, com a coisa pública, bem como destaque para possíveis responsabilizações legais para o caso de omissão e negligência diante de riscos (especialmente os já mapeados e previsíveis).
UGRI	O conhecimento das pessoas que ocupam a alta gestão
GP	Maior responsabilização por parte da área que deve coordenar a gestão de riscos do MS, se portando como peça fundamental dessa engrenagem. Maior interação entre a área coordenadora da gestão de riscos do MS e as unidades, com passagem de conhecimento básico que auxiliará na implantação da gestão de riscos nas unidades.
GP	Cultura Organizacional
UGRI	Diminuir a rotatividade da força de trabalho.
UGRI	Entendo que a compreensão do tema e a mudança de perspectiva da gestão de risco sejam os principais desafios, pois entendo que a gestão de risco deve ser tratada juntamente como as etapas de planejamento.
CGR	A efetiva implementação e gestão de riscos na tomada de decisões para o alcance dos objetivos institucionais do Ministério e desenvolvimentos das políticas públicas de saúde.
GP	Capacitar servidores específicos nas representações, e que possam ser multiplicadores para outros servidores.

Fonte: Elaborado pela autora (2023)

As instituições públicas, frequentemente, operam em ambientes complexos nos quais lida com situações e desafios que apresentam muita incerteza e baixo planejamento prévio. Projetos de aperfeiçoamento da gestão, quando adequadamente conduzidos, além de atender o

arcabouço legal e teórico, devem considerar diversos aspectos sociais, por exemplo, a cultura organizacional e outros fatores comportamentais que impactam no resultado da iniciativa.

Nessa perspectiva, a tabela 12 apresenta outros desafios que não foram abordados no estudo realizado. Com isso, são identificadas oportunidades as quais contribuem para que a gestão de riscos seja conduzida de forma sistemática, interativa e colaborativa, com base no conhecimento e nos pontos de vistas percebidos pelos respondentes.

4.3.3 Oportunidades de melhorias para que a GR seja exitosa.

O quadro 13 apresenta oportunidades de melhorias identificadas pelos respondentes, que podem assegurar que a implantação de gestão de riscos seja exitosa, no âmbito do Ministério da Saúde.

Quadro 13 - Oportunidades de melhorias para que a GR seja exitosa

Competência definida na PGR-MS	Oportunidades de melhorias para que a gestão de risco no Ministério da Saúde seja exitosa.
UGRI	Realizar um trabalho coordenado com definição clara das etapas para implementação da gestão de riscos com base nas melhores práticas.
GP	O TCU vêm realizando auditorias voltadas a gestão de riscos nos órgãos e entidades. Nessas auditorias, vêm emitindo acórdãos relacionados a temática que acabam por contribuir para a conscientização e entendimento da importância de sua implementação.
GP	A utilização de ferramentas digitais vem melhorando muito o processo. Na nossa unidade já usamos uma ferramenta deste tipo para a gestão de risco nos processos de contratos, de forma bastante exitosa
GP	Capacitação, multiplicar conhecimento
GP	Identificação de riscos relevantes
GP	Capacitações, mapeamento de processos, etc.
UGRI	Aproveitamento do conhecimento interno existente.
GP	Conhecimento uniforme de todos os servidores
GP	Capacitação
UGRI	Melhorar a comunicação da sede com as SEMS
UGRI	Aproximar a DINTEG do restante do MS
UGRI	Comunicação entre todas as áreas, independente da hierarquia.
GP	Apoio da alta administração e interesses dos servidores na Gestão de Risco.
GP	Esclarecimento e engajamento dos servidores e colaboradores.
GP	Nomeação de superintendentes que possuam tanto hard skills quanto soft skills. A falta de capacidade de gerenciamento da cúpula interfere negativamente em toda a rede hierárquica.

Competência definida na PGR-MS	Oportunidades de melhorias para que a gestão de risco no Ministério da Saúde seja exitosa.
GP	Observo que os cargos de chefia que são ocupados por servidores de carreira são menos vulneráveis aos riscos, visto que os servidores efetivos são mais preocupados com a gestão de riscos do que aqueles indicados políticos que sabem que não tem muito a perder. Dessa forma, para que a gestão de riscos seja exitosa sugiro capacitar os servidores efetivos para trabalhar com a gestão de riscos.
UGRI	Envolvimento dos gestores dos processos
UGRI	Estabelecimento de claros objetivos institucionais (missão) das áreas e setores, que viabilizem a elaboração de planos de trabalho, orientação e metas, com vistas também a gerar o maior envolvimento dos ocupantes dos cargos de gestão e liderança.
GP	Atuação na formação do fluxo processual para novas contratações e prorrogações contratuais, com o fim de evitar a perda de prazos e, ocorrência de descumprimentos de obrigações pelas contratadas.
GP	de melhoria deve passar pela reposição do quadro de servidores, pois estes estão sempre Oportunidade alcançáveis e passam por capacitações onde são sempre chamados a conhecer riscos de uma má gestão
GP	Análise do cenário organizacional, como este questionário, já é um bom começo.
CGR	Abertura ao diálogo; trabalho para adesão dos gestores de processos; capacitação e treinamento com visão sistêmica da instituição.
CGR	Reforçar a equipe da COGER, de forma que ela consiga orientar efetivamente as áreas técnicas no processo, orientando e corrigindo as falhas durante a aplicação da metodologia de gestão de riscos pelas equipes.
CGR	Fortalecer a lógica da análise de Impacto Regulatório nos processos de trabalho do Ministério da Saúde.
UGRI	Frequentes dicas e orientações, curtas e objetivas, no Integrams (intranet do MS), bem como capacitações (curta, média e longa duração) para todos os funcionários (de todos os níveis na organização).
UGRI	A atuação efetiva da gestão de riscos, aceitação da alta gestão
GP	Capacitação de todas as lideranças e ser uma premissa para ocupar os cargos.
UGRI	Maior interação das unidades descentralizadas com Brasília.
UGRI	Entendo que ela deve ser tratada juntamente como o planejamento estratégico, colocando-a como algo essencial para melhorar as decisões da gestão.
CGR	Fortalecimento das ações em desenvolvimento na DINTEG/SE/MS, no CGR-MS e das UGRI nas respectivas Secretarias.
UGRI	Fazer algo que chame a atenção de todo o Ministério para a importância do tema e coloca-lo em prática
GP	Aproximar a Gestão Estratégica do Órgão aos setores formadores de processos.

Fonte: Elaborado pela autora (2023)

A partir da análise desse item, percebe-se que mesmo diante dos desafios propostos na pesquisa, os participantes do estudo fazem críticas, apontamentos e contribuições que podem favorecer a implantação da gestão de riscos no Ministério da Saúde. Nesse contexto, verifica-se a relevância do engajamento das equipes nos projetos de melhoria organizacionais. Para que seja sustentável, é fundamental que os gestores demonstrem claramente que estão comprometidos.

5. APRESENTAÇÃO DE POSSIBILIDADES PRÁTICAS

A gestão de risco é uma pauta complexa. Ao estabelecer os procedimentos e parâmetros de implantação, é importante que eles não prejudiquem indevidamente a capacidade da organização de atingir os objetivos institucionais ou mesmo inviabilizar a inovação. Outrossim, a GR deve ser pensada para tornar as pessoas mais criativas e mais aproveitadas intelectualmente.

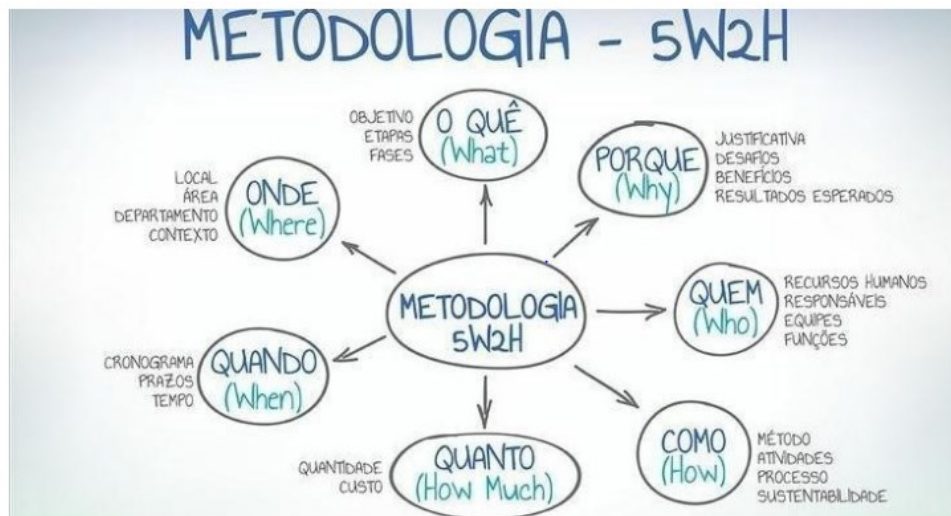
Este estudo demonstrou que existe uma série de barreiras a serem superadas para uma boa implantação de gestão de riscos no Ministério da Saúde. As formas para transpor as barreiras exigirão esforço contínuo de todos os níveis da organização. Para tanto, “é preciso levar o conhecimento certo para as pessoas certas no momento certo e ajudá-las (com incentivos) a aplicá-lo de forma a melhorar o desempenho” (SERRAT, 2008, p.1).

Prahalad e Hamel (2004) desenvolveram o conceito de competências essenciais (core competences) das organizações. Essas competências são um conjunto de habilidades e tecnologias que resultam por aportar um diferencial fundamental para a competitividade da empresa. Elas são conjuntos únicos de conhecimentos técnicos e habilidades que causam impactos em produtos e serviços em uma organização e fornecem uma vantagem competitiva no mercado.

Diante disso, esta seção apresenta possibilidades práticas que podem ajudar os respondentes da pesquisa na superação dos desafios e promover a difusão do conhecimento sobre gestão de riscos. Com esse propósito elaborou-se um Plano de Ação (PA).

O plano é formado por um conjunto de atividades que visam atingir um objetivo, seja este corrigir um problema ou realizar uma melhoria organizacional. Utilizou-se o modelo 5W2h, pois torna o planejamento de qualquer atividade mais eficiente, ágil e simples. Figura 8 apresenta cada etapa dessa ferramenta de gestão e a respectiva definição.

Figura 8 – Metodologia – 5W2H



Fonte: Uvagpclass (BRASIL, 2017)

A partir da avaliação dos resultados da pesquisa, da análise do referencial teórico, arcabouço normativo e *freemworks*, abaixo são relacionados conhecimentos, habilidades e atitudes a serem implementadas para o enfrentamento dos desafios para a implantação de gestão de riscos, tanto no âmbito do Ministério da Saúde quanto em outros órgãos da Administração Pública. O plano de ação é apresentado no quadro 13.

Quadro 14 – Plano de Ação (5W2h, adaptado)

Desafio	Plano de ação (5W2h, adaptado)			
	O que	Quem	Como	Por que
Falta de engajamento e suporte da gestão	Estabelecer mecanismo de identificação do conhecimento sobre gestão de riscos, na etapa de nomeação dos gestores.	DINTEG	<ul style="list-style-type: none"> Solicitando à COGEP acrescentar no formulário de nomeação o item relacionado ao conhecimento sobre GR; ou Divulgando a PGR ao novo gestor. 	<ul style="list-style-type: none"> Para garantir que GR seja conhecida pelos novos gestores assim que chegarem ao Ministério; Para comprometê-los com a GR; e Para que saibam que precisam tomar decisão a partir dos riscos identificados.
	Assegurar a adequada capacitação da liderança em gestão de riscos.	DINTEG	Participando de oficinas, seminários, capacitações sobre: <ul style="list-style-type: none"> liderança; Governança; gestão de riscos e controle interno integridade; tomada de decisão. 	<ul style="list-style-type: none"> Conhecerem/entenderem GR; Conhecerem e se comprometerem com a política de GR e demais instrumentos; Entenderem que são responsáveis por fomentar a GR, por meio de ações concretas, como garantir que o tema esteja alinhado ao planejamento institucional; Compreenderem que gestão de riscos é um dos pilares da governança do MS; Serem informados acerca das determinações e recomendações dos órgãos de controle sobre GR.
	Adotar conduta que demonstre a importância da gestão de riscos	Gestores		<ul style="list-style-type: none"> Para fomentar /desenvolver confiança nas equipes; Demonstrar às partes interessadas o comprometimento com a GR;
	Promover ações de engajamento das equipes de trabalho.	Gestores	Demonstrando o envolvimento com GR, por meio: <ul style="list-style-type: none"> da realização de rodas de conversas; 	<ul style="list-style-type: none"> Para fomentar /desenvolver um senso de pertencimento e confiança nas equipes; e Amenizar a resistência à GR.

Desafio	Plano de ação (5W2h, adaptado)			
	O que	Quem	Como	Por que
			<ul style="list-style-type: none"> inclusão do tema no planejamento da unidade; promovendo/incentivando a participação dos colaboradores em capacitações/treinamentos/oficinas. 	
	Responsabilizar-se pela ampla divulgação e adesão à GR, no âmbito do MS.	Gestores	Assegurando que os instrumentos da GR sejam conhecidos e implementados em Brasília e Superintendências.	Para promover o conhecimento da GR no ambiente interno e das partes interessadas.
	Garantir a participação de servidores em posições estratégicas.	Gestores	Nomeando servidores em postos estratégicos.	Para garantir a sustentabilidade da gestão de riscos, pois conhecem as políticas de saúde, os processos e a estrutura do MS.
	Envolver os servidores em projetos estratégicos.	Gestores	Assegurando política que garanta a participação de servidores em todos os projetos estratégicos.	Têm as competências necessárias e permanecem no Ministério, independente das mudanças.
	Estabelecer modelo de gestão estratégica que considere a gestão de risco como um dos insumos para a formulação do planejamento institucional.	CIG	Assegurando que a DINTEG participe da elaboração do planejamento institucional.	Para garantir que os resultados da GR sejam considerados na formulação do planejamento institucional.
Falta de envolvimento das equipes de trabalho	Participar de capacitações internas/externa sobre GR.	Equipes de trabalho	Participando de treinamentos institucionais ou voluntários.	<ul style="list-style-type: none"> Para se apropriar do conhecimento teórico e prático sobre GR, a fim de amenizar o impacto das mudanças organizacionais; Contribuir para o envolvimento dos gestores; Contribuir na identificação e tratamento de riscos, sobretudo, os relevantes.
	Promover rodas de conversar.	Equipes de trabalho	Promovendo conversas, discussão, análise sobre GR na área e/ou no MS.	
	Contribuir para o envolvimento dos gestores sobre GR.	Equipes de trabalho	<ul style="list-style-type: none"> Solicitando orientações, opiniões, realização de cursos teóricos e práticos sobre GR. 	
	Participarem da identificação e tratamento dos riscos dos processos de trabalho.	Equipes de trabalho	Implementando o processo de gerenciamento de riscos, conforme previsto na Metodologia de GR e Guia de GR.	

Desafio	Plano de ação (5W2h, adaptado)			
	O que	Quem	Como	Por que
Cultura organizacional não orientada para gestão de risco	Estabelecer e divulgar canais de comunicação referentes à GR.	DINTEG	<ul style="list-style-type: none"> Promovendo ações de comunicação, treinamentos, painéis, rodas de conversas; e Declarando a governança ou gestão de riscos, como um dos valores da instituição. 	<ul style="list-style-type: none"> Para gerar comprometimento e engajamento; Garantir a perenidade da GR; Amenizar a resistências à GR.
	Fomentar um clima organizacional de confiança e tolerância a erros e promoção da melhoria e inovação.	Gestores		
Mudanças na gestão	Reconhecer a competência do corpo técnico.	Gestores	<ul style="list-style-type: none"> Nomeando servidores em cargos estratégicos; e Incluindo servidores em projetos estratégicos. 	<ul style="list-style-type: none"> Para garantir a continuidade da GR; e Para gerar comprometimento e engajamento.
	Promover o mapeamento dos processos organizacionais.	Gestores	Implementar projeto para identificar e mapear os processos mais sensíveis a riscos.	<ul style="list-style-type: none"> Garantir a identificação de riscos relevantes; e Garantir perenidade da GR.
Identificação de riscos relevantes	Promover a participação e divulgar amplamente o planejamento institucional.	CIG	Envolvendo os servidores na elaboração e divulgação do Planejamento Estratégico Institucional (PEI).	<ul style="list-style-type: none"> Para empoderar os servidores com informações que serão úteis na identificação e tratamento de riscos; Promover a construção de planejamentos bottom up; Para gerar senso de pertencimento e engajamento; e Para amenizar o impacto das mudanças organizacionais.
	Avaliar as principais áreas de riscos	Gestores	Analisando previamente: <ul style="list-style-type: none"> PEI, PNS e Programa de Governo; e Determinações e recomendações de órgãos de controle e de Estado. 	Para evitar o engessamento operacional.
	Promover a interlocução com as áreas para assessorar	DINTEG CGR	<ul style="list-style-type: none"> Promovendo práticas de escuta colaborativa; 	<ul style="list-style-type: none"> Para gerar senso de pertencimento e engajamento; e

Desafio	Plano de ação (5W2h, adaptado)			
	O que	Quem	Como	Por que
	tecnicamente na aplicação da metodologia e Guia de GR.	UGRI	<ul style="list-style-type: none"> • Implementando as orientações previstas na MGR e GGR; e • Mapeando processos de trabalho prioritários. 	<ul style="list-style-type: none"> • Para amenizar o impacto das mudanças organizacionais.
Informações complexas sobre gestão de riscos	Promover ampla divulgação e comunicação sobre GR.	DINTEG CGR UGRI	<ul style="list-style-type: none"> • Implantando mecanismos de comunicação interativos; e • Promovendo e incentivando a participação de servidores e colaboradores em capacitações, seminários, oficinas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Inserir gestão de riscos no exercício das atividades; • Para gerar senso de pertencimento e engajamento; e • Para amenizar o impacto das mudanças organizacionais.
	Capacitar os servidores e colaboradores em GR			
Falta de conhecimento e habilidades técnicas	Assegurar que a DINTEG seja provida com profissionais com conhecimento, experiência e competências necessárias para desenvolver e apoiar a gestão de riscos.	DINTEG	<ul style="list-style-type: none"> • Formando equipes com servidores: <ul style="list-style-type: none"> ✓ experientes e conhecimento teórico sobre GR; e ✓ Com visão sistêmica, liderança, resiliência, comunicação e tolerância. • Valorizando e recompensando financeiramente os servidores. 	<ul style="list-style-type: none"> • Garantir a perenidade da GR; • Gerar senso de pertencimento e engajamento; e • Amenizar o impacto das mudanças organizacionais.
	Assegurar que os representantes do CGR e UGRI tenham as competências necessárias para desenvolver e apoiar GR.	Gestores	Indicando servidores e colaboradores com experiência e conhecimento teórico sobre GR, para assumirem o CGR e UGRI.	<ul style="list-style-type: none"> • Garantir a perenidade da GR; • Gerar senso de pertencimento e engajamento; e • Amenizar o impacto das mudanças organizacionais.
Falta de capacitação	Desenvolver um plano específico para capacitar gestores, servidores e colaboradores em GR.	DINTEG/COGEP	Realizando ações de treinamento, desenvolvimento e educação sobre governança, gestão de riscos, controle interno, integridades, relação com as partes interessadas, tomada de decisão, liderança. Essas iniciativas devem estar	<ul style="list-style-type: none"> • Para que se tenha conhecimento de conceitos fundamentais e das situações que criam riscos; e • Desenvolver/aperfeiçoar competências relacionadas a pensamento sistêmico, comunicação,

Desafio	Plano de ação (5W2h, adaptado)			
	O que	Quem	Como	Por que
			previstas no Plano de Desenvolvimento de Pessoas da CODEP/COGEP.	tolerância, resolução de problemas, trabalho em equipe.
Comunicação acessível e tempestiva	Desenvolver projeto de comunicação e divulgação da GR de forma sustentável e interativa.	DINTEGR	Desenvolvendo e executando projeto que promova o conhecimento, a divulgação, a interação, a colaboração sobre gestão de riscos. Utilizando os canais de comunicação disponíveis e criando outros.	<ul style="list-style-type: none"> • Para gerar comprometimento e engajamento; e • Construir relações colaborativas.
	Disponibilizar informações contínuas e tempestiva sobre GR.	DINTEG	<ul style="list-style-type: none"> • Mantendo diálogo permanente com os representantes da CGR, UGRIs, GP sobre questões relacionadas à gestão de riscos; • Criar canais de relacionamento com as pessoas para divulgar ou receber contribuições sobre gestão de riscos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Para gerar comprometimento e engajamento; e • Construir relações colaborativas.
	Promover uma gestão de riscos participativa e colaborativa.	DINTEG	Viabilizando e reconhecendo a contribuição dos representantes da CGR, UGRI, GP e de outros interessados pessoas na elaboração de instrumentos, capacitações, divulgação, comunicação sobre GR.	<ul style="list-style-type: none"> • Para gerar comprometimento e engajamento; e • Construir relações colaborativas.
Recursos insuficientes	Prover orçamento, estrutura, ferramentas de tecnologia.	CIG	Provendo recursos financeiros e apoio institucional.	<ul style="list-style-type: none"> • Demonstrar comprometimento e gerar engajamento institucional.
Falta de sistema de informação	Aderir ao sistema Aghata ou adquirir ferramenta de tecnologia para operacionalizar a GR.	DINTEG	<ul style="list-style-type: none"> • Implantando o sistema Aghata, com o apoio do DATASUS/MG; e • Solicitando a contratação de sistema para a operacionalização da GR. 	<ul style="list-style-type: none"> • Para que seja possível viabilizar o processo de gestão de riscos.
	Divulgar os benefícios da GR no MS	DINTEG	<ul style="list-style-type: none"> • Executando o processo de GR previsto na MGG e GG; 	<ul style="list-style-type: none"> • Garantir a perenidade da GR; e

Desafio	Plano de ação (5W2h, adaptado)			
	O que	Quem	Como	Por que
Implantação da gestão de riscos para atender normativo legal.			<ul style="list-style-type: none"> • Utilizando os canais de comunicação; e • Promovendo rodas de conversas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Gerar senso de pertencimento e engajamento.
	Promover eventos sobre experiências com GR, com a participação convidados externos.	DINTEG	<ul style="list-style-type: none"> • Promovendo seminários, oficinas, encontros sobre GR, com a participação de universidades, instituições sem fins lucrativos, TCU, CGU, órgãos da Administração Pública para discutir 	

Fonte: Elaborado pela autora (2023)

Buscou-se identificar e registrar no plano os melhores cursos de ação dentre algumas possibilidades e condições iniciais resultantes da pesquisa realizada. Para tanto, procurou-se realizar escolhas racionais, a partir do maior número possível de informações disponíveis (LINHARES, 2008).

A redução das iniciativas ao nível operacional, tem por objetivo demonstrar que as ações podem ser implementadas na totalidade ou serem ajustados a outros instrumentos de planejamento. Caberá aos respondentes da pesquisa, e demais envolvidos com a gestão de riscos do Ministério da Saúde, a responsabilidade por definir os responsáveis, prazos e a forma de monitoramento do plano. Entende-se que a DINTEG tem um papel relevante no desdobramento das intervenções sugeridas.

6 CONCLUSÃO

O risco é um evento que pode impedir o alcance de objetivos estabelecidos, sejam eles de caráter pessoal, organizacional, mercado de ações ou governamental. Tais ambientes são repletos de ameaças e incertezas as quais demandam análise das informações disponíveis e experiências vivenciadas para se decidir assertivamente.

Diante disso, as instituições governamentais precisam adotar práticas para o enfrentamento das incertezas às quais estão submetidas. Dentre elas, encontra-se a gestão de risco, reconhecidamente um dos pilares da boa governança.

Este trabalho buscou analisar as percepções do Comitê Interno de Governança, do Comitê de Gestão de Riscos, da Unidade de Gestão de Riscos e Integridade e de Gestores de Processos, quanto aos desafios para a implantação de gestão de riscos no Ministério da Saúde.

A partir do estudo realizado, confrontou-se os obstáculos percebidos com aqueles identificados na literatura pesquisada e foram apresentadas possibilidades práticas para enfrentamento dos desafios, com vistas a prover razoável segurança quanto à continuidade da gestão de riscos, na Pasta.

A partir da análise, percebeu-se resultados que convergiam, demonstrando baixo desvio padrão e variância em relação à média das respostas. Destacam-se o índice de 80% referente à concordância total/concordância de que a falta de cultura orientada para gestão riscos afeta a GR; 72% dos que responderam da mesma forma o item relacionado à mudança na gestão; e 65% daqueles que igualmente se posicionaram diante da falta de envolvimento das equipes de trabalho. Pontua-se que essas respostas são concernentes ao engajamento e apoio da gestão.

Quanto a resultados discrepantes, evidencia-se o atinente à falta de sistema de informação, pois 42% concordam totalmente/concordam que ausência de tecnologia impacta a GR, mas 35% se declararam neutros e 27,5% discordam/discordam totalmente sobre o desafio. Trata-se do maior desvio padrão e variância da amostra de todo o estudo.

Analisado esses e demais resultados da pesquisa, elaborou-se o Plano de Ação (quadro 13) contendo as possibilidades para o enfrentamento dos desafios que podem inviabilizar a implantação de gestão de riscos, no Ministério da Saúde. A seguir, apresentam-se algumas das recomendações do PA, considerando as respostas concordam totalmente/concordam.

No que tange à falta de engajamento e suporte da gestão afetar a implantação de gestão de riscos, sugeriu-se aos gestores a adoção de conduta que demonstre a importância da gestão de riscos, com vista a demonstrar às partes interessadas o comprometimento com a GR. Em relação à falta de envolvimento das equipes de trabalho, recomendou-se capacitações para apropriação do conhecimento sobre gestão de riscos, a fim de amenizar o impacto das mudanças organizacionais.

Em relação a falta de cultura orientada à gestão de riscos, foi proposto que seja fomentado um clima organizacional de confiança e tolerância a erros e promoção da melhoria e inovação. Referente a mudanças na gestão, sugeriu-se à gestão reconhecer a competência do corpo técnico, a fim de garantir a continuidade e comprometimento com a GR.

Quanto à possibilidade de não ocorrer a identificação de riscos relevantes, aconselhou-se a promoção da interlocução com as áreas para assessorar tecnicamente na aplicação da metodologia e Guia de GR. Para superar o desafio referente a informações complexas sobre gestão riscos, sugeriu-se promover ampla divulgação e comunicação sobre GR.

Em relação ao desafio da falta de conhecimento e habilidades técnicas, foi proposto aos gestores assegurarem que os representantes do CGR e UGRI tenham as competências necessárias para desenvolver e apoiar a implantação e perenidade da gestão de riscos. Em relação à falta de capacitação, recomendou-se desenvolver um plano específico com ações de TD&E sobre governança, gestão de riscos, controle interno, integridades, relação com as partes interessadas, tomada de decisão, liderança.

O desenvolvimento de projeto de comunicação e divulgação da GR, foi a proposta apresentada para enfrentamento da falta de comunicação acessível e tempestiva apontada pelos respondentes da pesquisa. No que diz respeito a recursos insuficientes, aconselhou-se o CIG prover orçamento, estrutura, ferramentas de tecnologia, a fim de demonstrar comprometimento e gerar engajamento institucional.

No que diz respeito à falta de sistema de informação, recomendou-se a adesão ao sistema Aghata ou adquirir ferramenta de tecnologia, com o fito de viabilizar o processo de gestão de riscos. Quanto à percepção de que a implantação de GR seja para atender normativo legal, sugeriu-se divulgar os benefícios da GR no MS, promover rodas de conversas internas e a realizar eventos com a participação de convidados externos.

Importa salientar que, tanto esses desafios quanto resistências à implantação da GR, também são enfrentados por outros órgãos. Todavia, as dificuldades precisam ser enfrentadas.

Para tanto, os órgãos de controle têm o nítido protagonismo por meio das intervenções educativas e fiscalizadoras. Destaca-se a “Lista de alto riscos na Administração Pública Federal” (TCU, 2022) elaborada pela Corte de Contas como um dos requisitos para a formulação das políticas públicas.

Outrossim, entende-se que a ausência de respostas, ressaltando as do Comitê Interno de Governança formado pela alta administração, se deu, *também*, ao período de realização da pesquisa ocorrida entre 06.10.2022 à 06.01.2023 –, etapa de definição do processo eleitoral de 2022. Situação compreendida como fato limitador do estudo. Diante disso, recomenda-se no futuro próximo a realização de nova avaliação.

Ademais, gestão de riscos precisa ser melhor estruturada a partir de um *corpus* de conhecimento forte. Assim, faz-se necessário que a academia preste mais atenção a essa agenda, promovendo estudos e pesquisas relacionadas ao tema.

Também, verificou-se uma lacuna de trabalhos demonstrando resultados alcançados com a implantação de gestão de riscos que possam contribuir para o enfrentamento dos desafios pelo Ministério da Saúde e demais órgãos do setor público. Qual o impacto da GR na formulação das políticas públicas? Por exemplo.

Assim, sugere-se que pesquisas futuras apresentem evidências que justifiquem a adoção do gerenciamento de riscos, uma vez que concorre com outras práticas de gestão e demanda investimentos financeiros, em pessoas, estruturas e tecnologia.

REFERÊNCIAS

AHMETI, Remzi; VLADI, Besarta. Risk Management in Public Sector - A Literature Review. **European Journal of Multidisciplinary Studies**. Kosovo, v. 2, n. 5, p. 323-329, maio/ago. 2017. Disponível em:

<https://www-periodicos-capes-gov-r.ez46.periodicos.capes.gov.br/index.php/buscaador-primo.html> . Acesso em: 12 maio 2022.

ABNT - ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS - **ISO 31000** – Diretrizes para gestão de riscos. Brasil, 2018

ALIJOYO A.; MS FISABILILLA AL F. Risk Management Implementation in Public Sector Organizations: A Case Study of Indonesia. **Organizational Cultures: An International Journal** - Indonésia, v. 22, n. 1, p. 1-23, set. 2021. Disponível em:

https://cgscholar.com/bookstore/works/risk-management-implementation-in-public-sector-organizations?category_id=cgrn&path=cgrn%2F410%2F259. Acesso em: 28 abr. 2022.

ARAÚJO, Artur; GOMES, Anailson Marcio. Gestão de riscos no setor público: desafios na adoção pelas universidades federais brasileiras. **Revista Contabilidade & Finanças**. Brasil, v. 32, n86, p. 241-254, jun. 2021. Disponível em:

<https://www.revistas.usp.br/rcf/article/view/186521>. Acesso em: 25 abr. 2022.

ARAÚJO, R. M.; GOMES, F. P.. Pesquisa Quanti-Qualitativa em Administração: Uma visão holística do objeto em estudo. In: **VIII SEMEAD-Seminário em Administração**, 2005, São Paulo - São Paulo. VIII SEMEAD, 2005.

ÁVILA, M. D. G. Gestão de Riscos no Setor Público. **Revista Controle - Doutrina e Artigos**. Fortaleza, v. 12, n. 2, p. 179-19, 2016. Disponível em:

https://www.researchgate.net/publication/327949052_Gestao_de_Riscos_no_Setor_Publico. Acesso: 14 jul. 2022.

BLÄTTLER, Stephanie; HUNZIKER, Stefan; TORBEN Menk Michael. State of Public Sector Risk Management implementation in Germany. **Business Institute Financial Zug – IFZ**. Alemanha, faltou n. da revista, p. 1-3, jan. 2019. Disponível em:

<https://zenodo.org/record/2563200#.YpaBWijMLIU>. Acesso em: 15 maio 2022.

BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; ABBAD, Gardênia. **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho**: fundamentos para a gestão de pessoas. Competência técnica e política do profissional de TD&E. Porto Alegre, Artmed, 2006.

BORGES-ANDRADE J.E.; ABBAD, Gardênia. Treinamento e desenvolvimento: Reflexões sobre suas pesquisas científicas. **Revista de Administração. Brasil**, v. 31, n. 2, p. 112-125, 1996. Disponível em:

https://repositorio.unb.br/bitstream/10482/1123/1/ARTIGO_Treinamento_Desenvolvimento_Pesquisas_Cientificas.pdf. Acesso em: 20 jan. 2023.

BRACCI, E.; TALLAKI M.; GOBBO, G., PAPI. Risk management in the public sector: a structured literature review. **International Journal of Public - Sector Management**. Itália, v. 34 n. 2, p. 205-223, 2021. Disponível em:

https://www.researchgate.net/publication/348326654_Risk_management_in_the_public_sector_a_structured_literature_review. Acesso em: 20 jan. 2022.

BRAGA, Marcus Vínicius de Azevedo. Risco Bottom Up: uma reflexão sobre o desafio da implementação da gestão de riscos no setor público brasileiro. **Revista da CGU**, v. 9, n. 15, p. - . 2018. Disponível em:
https://revista.cgu.gov.br/Revista_da_CGU/article/view/103. Acesso em: 12 fev. 2023.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Presidência da República, Brasília, 1988. Disponível em:
https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 15 jan. 2022.

BRASIL. **Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017**. Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Presidência da República, Brasília, 2017. Disponível em
http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2015-2018/2017/decreto/D9203.htm. Acesso em: 15 nov. 2021.

BRASIL. **Instrução Normativa Conjunta nº 1, de 16 de maio de 2016**. Dispõe sobre controles internos, gestão de riscos e governança no âmbito do Poder Executivo federal. GOV.BR, Brasília, 2016. Disponível em:
<https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/instrucao-normativa-conjunta-n-1-de-22-de-fevereiro-de-2021-304921201>. Acesso em: 15 nov. 2021.

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. Presidência da República, Brasília, 1967. Disponível em:
<https://www2.camara.leg.br/legin/fed/declei/1960-1969/decreto-lei-200-25-fevereiro-1967-376033-norma-actualizada-pe.pdf>. Acesso em: 27 maio 2022.

COSO. COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZCTIONS OF TREADWAY COMMISSION. **Internal Control: Integrated Framework: Executive Summary**. 2004. Disponível em:
https://repositorio.cgu.gov.br/bitstream/1/41825/8/Coso_portugues_versao_2017.pdf. Acesso em: 15 nov. 2021.

COSO-ERM. COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZCTIONS OF TREADWAY COMMISSION. **Enterprise Risk Management**. Sumário Executivo. 2017. Disponível em:
https://repositorio.cgu.gov.br/bitstream/1/41825/8/Coso_portugues_versao_2017.pdf. Acesso em: 15 nov. 2021.

COSO. COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION. **Internal Control – Integrated Framework**. Sumário Executivo. 2013. Disponível em:
https://auditoria.mpu.mp.br/pgmq/COSOIIICIF_2013_Sumario_Executivo.pdf. Acesso em: 12 jul. 2022.

DALFOVO, Michael Samir; LANA, Rogério Adilson; SILVEIRA, Amélia. Métodos quantitativos e qualitativos: um resgate teórico. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**. Brasil. v. 2 n. 3 p. 1–13. Disponível em:

<https://portaldeperiodicos.animaeducacao.com.br/index.php/rica/article/view/1759>.

Acesso em: 15 abr. 2022.

DE PAULA, Rodrigo. **Descongelamento, mudança e recongelamento**: conheça a 3ª teoria de Gestão da Mudança. VBMC Consultores. São Paulo, 2021 Disponível em:

<https://vbmc.com.br/descongelamento-mudanca-e-recongelamento-de-lewin/>. Acesso: 20 out. 2022.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Post-capitalist Societysociety**. London: London and New York, Routledge. 1993.

FAYER, Jackeline Fernandes. **Gestão de processos na administração pública** – um estudo sobre os limites e possibilidades na implantação e aperfeiçoamento. Dissertação (Mestrado). Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação, Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2013. Orientador: Santos, Gilmar José. Disponível em: (precisa indicar o orientador)

<http://mestrado.caedufjf.net/gestao-de-processos-na-administracao-publica-um-estudo-sobre-os-limites-e-possibilidades-na-implantacao-e-aperfeiçoamento/>. Acesso em: 20 nov. 2022.

FERMA. Federation of european risk management associations. **Normas de gestão de riscos**. Portugal: FERMA, 2003. Disponível em:

[http://www.ferma.eu/Portals/2/documents/RMS/RMS-Port\(2\).pdf](http://www.ferma.eu/Portals/2/documents/RMS/RMS-Port(2).pdf). Acesso em: 25 abri. 2022.

FERNANDES, Sergio; RAINEY, Hal Griffin. Theory to Practice. **Managing Successful Organizational Change in the Public Sector**, USA, p. 168-176, mar./abr. 2006.

Disponível em:

<http://johnjay.jjay.cuny.edu/files/ManagingChange.pdf>. Acesso: 25 nov. 2022.

GIACOBBO, Mauro. O desafio da implementação do planejamento estratégico nas organizações públicas. **Revista TCU**. Brasília, n. 74, p. 73-108, out. 1997. Disponível em:

<https://revista.tcu.gov.br/ojs/index.php/RTCU/article/view/1003>. Acesso em: 10 jan. 2023.

GIDDENS, A. **O mundo na era da globalização**. Lisboa: Presença, 2000.

GODIM, Grácia Maria de Miranda. **O território e o processo saúde-doença** - Do Conceito de Risco ao da Precaução: entre determinismos e incertezas. 2007. Disponível em:

<https://www.arca.fiocruz.br/handle/icict/39207>

GODOY, Arilda Schmidt. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas / EAESP / FGV**, São Paulo, v. 35, n.3, p. 20-29, mai./jun. 1995. Disponível em:

<https://www.scielo.br/j/rae/a/ZX4cTGrqYfVhr7LvVyDBgdb/?format=pdf&lang=pt>.

Acesso: 25 jul. 2022.

GOMES, Fabrício Pereira; ARAÚJO, Richard Medeiros. Pesquisa Quanti-Qualitativa em Administração: uma visão holística do objeto em estudo. **Revista da Faculdades Integradas Viana** - VianaSapiens. Brasil, v. 3, n.1, p. 151-175, jan/jun 2012. Disponível em:

<http://sistema.semead.com.br/8semead/resultado/trabalhosPDF/152.pdf>. Acesso em: 25

jul. 2022.

HILL, Stephen; DINSDALE, Geoff. A Foundation for Developing Risk Management Learning Strategies in the Public Service. **Risk Management**. CCMD Roundtable on Risk Management. Canadá, n. da revista, p. 3-39, 2001. Disponível em <https://publications.gc.ca/site/eng/417528/publication.html>. Acesso em: 20 nov. 2022

HINNA, Alessandro; SCAROZZA, Danila; ROTUNDI, Fabrizio. Implementing Risk Management in the Italian Public Sector: Hybridization between Old and New Practices. **International Journal of Public Administration**, Itália, v. 41, n. 2, p. 110-128, mar. 2017. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/epdf/10.1080/01900692.2016.1255959?needAccess=true&role=button>. Acesso em: 18 abr. 2022

IAA, INSTITUTO DOS AUDITORES INTERNOS DO BRASIL. **O Modelo das Três Linhas**. IIA BRASIL, 2020. Disponível em <https://iiabrasil.org.br/korbillload/upl/editorHTML/uploadDireto/20200758glob-th-editorHTML-00000013-20082020141130.pdf>. Acesso em: 25 ago. 2022

IFAC, INTERNATIONAL FEDERATION OF ACCOUNTANTS. **International Framework: good governance in the public sector**. Nova York. 2014. Disponível em: <https://forum.ibgp.net.br/wp-content/uploads/2018/01/IFAC-International-Framework-Good-Governance-in-the-Public-Sector-2014.pdf>. Acesso em: 20 maio 2022.

LEWIN, Kurt. Frontiers in group dynamics: Concept, method and reality in social science; social equilibria and social change. **Human Relations**. Alemanha, v. 1, n.1, p. 5-41, 1947. Disponível em: https://lchc.ucsd.edu/MCA/Mail/xmcamail.2013_07.dir/pdfef83xvxgaM.pdf. Acesso: 25 nov. 2022.

LINHARES, Lucas. Planejamento: do economicismo moderno à dialética socioespacial. **R. B. Estudos Urbanos e Regionais**. Brasil, v.10, n.1, p. 29-48, maio 2008. Disponível em: <https://rbeur.anpur.org.br/rbeur/article/view/190>. Acesso em: 20 jan. 2023.

KAPUSCINSKA, K. Z.; MATEJUN, M. Risk Management in Public Sector Organizations: A Case Study. **International Journal of Business and Management Studies**. Polónia, v. 3 n. 3, p. 129-143, jan. 2014. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/283153062_Risk_Management_in_Public_Sector_Organizations_A_Case_Study. Acesso em: 20 mar. 2022.

KATSAMUNSKA, Polya. The Concept of Governance and Public Governance Theories. **Economic Alternatives**. Bulgária, ed. 2, p. 133-141, jun. 2016. Disponível em: <https://ideas.repec.org/a/nwe/eajour/y2016i2p133-141.html>. Acesso em: 20 mar. 2022.

KLEIN JUNIOR, Vicotr Hugo. Gestão de riscos no Setor Público brasileiro: uma nova lógica de accountability? **Revista de Contabilidade e Organizações**. FEA-RP/USP. São Paulo, v. 14:e163964, p. 1-12, jun. 2020. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/rco/article/view/163964>. Acesso em: 15 nov. 2022.

KLOMAN, H. Felix. A Brief History of Risk Management. In book: Enterprise Risk Management. Betty Jo Simkins. **Enterprise Risk Management**. USA. p. 19- 29, dez, 2011. Disponível em:

https://www.researchgate.net/publication/230538385_A_Brief_History_of_Risk_Management. Acesso em: 20 ago. 2022.

KONG, Yusheng; LARTEY, Peter Yao; BAH, Fatoumata Binta Maci; BISWAS Nirmalya. The Value of Public Sector Risk Management: An Empirical Assessment of Ghana. **Administrative Science**. Suíça, v. 8, ed. 3, p. 8-40, jul., 2018.

MCNEIL, Alexander J., FREY, Rudiger, EMBRECHTS, Paul. Série risk management. **Gestão de riscos: diretrizes para a implementação da AS/NZS 4360**. São Paulo: Risk Tecnologia Editora, 2005.

MEIRELES, E; SERENINI, A. L. P; RUEDA, F. J. M. Relação entre qualidade de vida no trabalho e confiança do empregado na organização. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**. Local, v. 14, n. 3, p. 303-314, jul./set., 2014.

MENDES, Felismina. Risco: um conceito do passado que colonizou o presente. **Revista Portuguesa de Saúde Pública**, Portugal, v. 20, n. 61, jul./dez. 2002. Disponível em: <https://run.unl.pt/handle/10362/100947>. Acesso em: 28 abr. 2022.

MINISTÉRIO DA SAÚDE. Portaria nº 1.822 - institui a **Política de Gestão de Integridade, Riscos e Controles Internos da Gestão PGIRC** no âmbito do Ministério da Saúde. BVS MINISTÉRIO DA SAÚDE. Brasília, 2018. Disponível em: https://bvsms.saude.gov.br/bvs/saudelegis/gm/2017/prt1822_21_07_2017.html. Acesso: 20 jun. 2022.

MINISTÉRIO DA SAÚDE. **Portaria GM/MS n. 1.185** – institui a Política de Gestão de Riscos do Ministério da Saúde. GOVBR, Brasília, 2021. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/portaria-gm/ms-n-1.185-de-9-de-junho-de-2021-324791914>. Acesso em: 20 jan. 2022.

MINISTÉRIO DA SAÚDE. **Metodologia de Gestão de Riscos (MGR)**. Dez. 2021. Disponível na Diretoria de Inegridade do Ministério da Saúde. Acesso em: 12 fev. 2022.

MORIM, Edgar. **Introdução à la pensée complexe**. Tradução: Elaine Lisboa. Editora Meridional. Brasil, 2005. Disponível em: https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/5566228/mod_resource/content/1/LIVRO%20Edgar%20Morin%20-%20Introduc%CC%A7a%CC%83o%20ao%20Pensamento%20Complexo.pdf. Acesso em: 10 jan. 2023.

NEWMAN, Wadesango; CHARITY, Mhaka. Effectiveness of risk management systems on financial performance in a public setting. **Academy of Accounting and Financial Studies Journal**; Arden, Zimbábue, vol. 22, n. 4, p. 1-17, 2018. Disponível em: <https://www-scopus.ez46.periodicos.capes.gov.br/record/display.uri?eid=2-s2.0-85053470951&origin=resultlist&sort=plf-f&src=s&st1>. Acesso: 13 maio 2022.

OCDE. ORGANIZAÇÃO PARA COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO. **Avaliações da OCDE sobre Governança Pública**: Avaliação da OCDE sobre o Sistema de

Integridade da Administração Pública Federal Brasileira - Gerenciando riscos por uma administração pública mais íntegra. OECD. Publishing, 2011. Disponível em <https://www.oecd.org/gov/ethics/integrity-recommendation-brazilian-portuguese.pdf>. Acesso: 10 jan. 2023.

OLIVEIRA, João Júlio. **Gestão de riscos no setor público**: uma análise bibliométrica sobre publicações entre 2009 e 2018. Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) - FACE/UNB. Brasília, ação, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas, Departamento de Administração, 2019. Disponível em: <https://bdm.unb.br/handle/10483/24408>. Acesso em: 28 mar. 2022.

OULASVIRTA L.; ANTTIROIKO Ari-V. Adoption of comprehensive risk management in local government. **Local Government Studies**, Filandia, v. 43 n. 3, 451-474, 2017. Disponível em: <https://www-tandfonline.ez46.periodicos.capes.gov.br/doi/abs/10.1080/03003930.2017.1294071?journalCode=flgs20> Acesso: 15 mar. 2022.

PRAHALAD, Coimbatore Krishnarao; HAMEL, Gary. Competências essenciais das organizações. **Harvard Business Review**. OnPoint Article. Boston, p. 1-15, mai./jun. 1990. Disponível em: <https://www5.usp.br/?s=edisciplinas.usp.br>. Acesso em 25 nov. 2022

PROAG, Satya-Lekh; PROAG, Virendra. A framework for risk. **Procedia Economics and Finance**, França, v. 18, p. 206-213, 2014. Disponível em: <https://www-sciencedirect.ez46.periodicos.capes.gov.br/science/article/pii/S2212567114009320>. Acesso: 17 mar. 2022.

PUTRI, Erlina Devi Rosyana; MUDA Iskandar. Model of Successful Risk Management Implementation in Local Government. **International Journal of Civil Engineering and Technology (IJCIET)**, Indonésia, v. 10, n. 02, p. 310-319, fev., 2019. Disponível em: <http://www.iaeme.com/ijciet/issues.asp?JType=IJCIET&VType=10&IType=02>. Acesso em: 18 mar. 2022.

QUALIBEST Instituto. Método quantitativo: você já ouviu falar, mas sabe da sua importância? **Qualibest**, São Paulo. 2015. Disponível em: <https://www.institutoqualibest.com/blog/dicas/metodo-quantitativo-voce-ja-ouviu-falar-mas-sabe-da-sua-importancia/>. Acesso em: 08 abr. 2022.

REBOUÇAS, Fernando. O que é Gestão do Conhecimento? **Sociedade Brasileira de Gestão de Conhecimento**. São Paulo, 2014. Disponível em: <http://www.sbgc.org.br/blog/o-que-e-gestao-do-conhecimento>. Acesso em: 12 nov. 2022.

REZENDE, Denis Alcides, GUAGLIARDI, José Augusto. Sistema de informação e conhecimento para contribuir na gestão municipal. **Revista Produto & Produção**. Brasília, v. 8, n. 9, p. 45-81, out., 2005. Disponível em: [file:///C:/Users/User/Downloads/3235-Texto%20do%20artigo-11361-1-10-20080407%20\(3\).pdf](file:///C:/Users/User/Downloads/3235-Texto%20do%20artigo-11361-1-10-20080407%20(3).pdf). Acesso em: 10 nov. 2022.

REZAEI, Mojtaba; JAFARI-SADEGHI, Vahid, BRESCIANI, Stefano. What drives the process of knowledge management in a cross-cultural setting: The impact of social capital. **European Business Review**. Bingley, v. 32, n. 3, p. 485-511, 2020.

ROBERG, Pernille Monstad; FLAK, Leif Skiftenes; MYRSETH, Per. Unveiling Barriers and Enablers of Risk Management in Interoperability Efforts. **47th Hawaii International Conference on System Sciences**. USA. IEEE, p. 2273-2282, 2014. Disponível em: <https://ieeexplore.ieee.org/stamp/stamp.jsp?tp=&arnumber=6758884>. Acesso em: 15 nov. 2022.

SAID, Jamaliah; ALAM, Md. Mahmudul, JOHARI, Razana Juhaida. Assessment of Risk Management Practices in the Public Sector of Malaysia, **International Journal of Business and Emerging Markets**, Malasia, v.12 n. 3, p. 377-390, 2020. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/346278872_Assessment_of_Risk_Management_Practices_in_the_Public_Sector_of_Malaysia. Acesso em: 20 mar. 2022.

SCHILLER, Frank.; PRPICH, George. Learning to organise risk management in organisations. What future for enterprise risk management? **Journal of Risk Research**, Guildford, v. 17, n. 8, p. 999-1017, 2014.

SANTOS, Neri, e VARVAKIS, Gregório. **Fundamentos de gestão do conhecimento**. Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento. Universidade Federal de Santa Catarina. Brasil. 2021. Disponível em: <https://moodle.ufsc.br/course/view.php?id=135173>. Acesso em: 20 jan. 2023.

SERRAT, Oliver. Gestão Noções de Conhecimento. Notions of Knowledge Management. Knowledge Solutions. **Asian Development Bank**. Filipinas, n. 18, nov. 2008. Disponível em: www.adb.org/sites/default/files/publication/27615/notions-knowledge-management.pdf . Acesso em: 20 jan. 2023.

SILVA, Dyego Alves; SILVA, Jeovan Assis da Silva; ALVES Gustavo de Freitas; SANTOS, Carlos Denne. Gestão de riscos no setor público: revisão bibliométrica e proposta de agenda de pesquisa. **Revista do Serviço Público (RSP)**. Brasília, v. 72, n. 4, p. 824-854, out/dez 2021. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/6802>. Acesso em: dia abr. 2022.

SILVA, Uanisléia Lima; OLIVEIRA, Áurea de Fátima. Qualidade de Vida e Valores nas Organizações: Impactos na Confiança do Empregado. **Revista Psicologia: Ciência e Profissão**. Local (cidade), v. 37 n. 1, p. 7-17, jan./mar., 2017. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/pcp/a/My8CnzbRSFjwGrqrmKtCN6S/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 20 jan. 2023.

SILVA, Alexsandro. Gestão de riscos no setor público: revisão da literatura internacional. In: **XXII ENGEMA - ENCONTRO INTERNACIONL SOBRE GESTÃO EMPRESARIAL E MEIO AMBIENTE**. Santa Catarina, 2020 Disponível em: <https://www.engema.org.br/22/>. Acesso em: 10 mar de 2022.

SILVA, Carolina Tavares. **A importância de controles internos para a gestão de riscos: caso Enron**. Monografia de Bacharelado, UFRJ, Rio de janeiro. 2014. Disponível em:

<file:///C:/Users/CASA/Downloads/CTSilva.pdf>. Acesso em: 31 jul. 2022.

SIQUEIRA, José de Oliveira. Risco: da filosofia à administração. **Convenit Internacional 3**. São Paulo, 2000. Disponível em <http://www.hottopos.com/convenit3/josiq.htm>. Acesso em: 09 abr. 2020.

SLOVIC, Paul. Perception of risk: Reflections on the psychometric paradigm. In: Krimsky & Golding. **Social Theories of Risk**. Praeger Publishers, p. 117-152, 1992. Disponível em: <https://core.ac.uk/download/pdf/84755706.pdf>. Acesso em: 22 dez. 2022.

SOUZA, Flávio Sergio Rezende Nunes; BRAGA, Marcus Vinícius de Azevedo; CUNHA, Armando Santos Moreira; SALES, Patrick Del Bosco de. Incorporação de modelos internacionais de gerenciamento de riscos na normativa federal. **Revista de administração pública – FGV EBAPÉ**. Rio de Janeiro, v. 54, n. 1, p. 59-78, jan./fev. 2020. Disponível em: http://old.scielo.br/pdf/rap/v54n1/pt_1982-3134-rap-54-01-59.pdf. Acesso em: dia abr. 2022.

SOUZA, Kellcia Rezende; e KERBAUY, Maria Teresa Miceli. Abordagem quanti-qualitativa: superação da dicotomia quantitativa-qualitativa na pesquisa em educação. **Educação e filosofia**, Brasil, v. 31 n 61, p. 21–44, jan./abr. 2017. Disponível em: <https://seer.ufu.br/index.php/EducacaoFilosofia/article/view/29099>. Acesso em: 25 jul. 2022.

TCU. **Acórdão nº 2518/2017** – Primeira Câmara, de 02 de maio de 2017. Tribunal de Contas da União. Disponível em: <https://contas.tcu.gov.br/sagas/SvlVisualizarRelVotoAcRtf?codFiltro=SAGAS-SESSAOENCERRADA&seOcultaPagina=S&item0=586409>. Acesso em: 18 mai. 2022.

TCU. Tribunal de Contas da União. **Manual de gestão de riscos do TCU**. Brasil, 2018. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/planejamento-governanca-e-gestao/gestao-de-riscos/manual-de-gestao-de-riscos/>. Acesso em: 16 nov. 2021.

TCU. Tribunal de Contas da União. **Lista de alto risco na Administração Pública Federal**. Brasil, 2022. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/lista-de-alto-risco-na-administracao-publica-federal.htm>. Acesso em: 20 jan. 2022.

TRANSPARÊNCIA INTERNACIONAL. Índice de Percepção da Corrupção 2021. **IPC 2021**. Disponível em: <https://transparenciainternacional.org.br/ipc/>. Acesso em: 20 maio 2022.

UVAGCLASS. **Simplifique sua gestão de processos com a metodologia 5W2H**. <https://uvagpclass.wordpress.com>. Brasil. 2017. Disponível em: <https://uvagpclass.wordpress.com/2017/03/30/simplifique-sua-gestao-de-processos-com-a-metodologia-5w2h/>. Acesso em: 17 fev. 2023.

VALENTIM, Marta Ligia Pomim - **A informação em organizações complexas**. Organizações do conhecimento. Site <https://www.ofaj.com.br>. Brasil. 2007. Disponível em: https://www.ofaj.com.br/colunas_conteudo.php?cod=1000 Acesso em: 16 nov. 2022.

VERA, Armando Asti. **Metodologia da pesquisa científica**. Porto Alegre: Globo, 1976.

VIEIRA, James Batista, & BARRETO, Rodrigo Tavares de Souza. Governança, gestão de riscos e integridade. **Sociedade Brasileira de Administração Pública**. ENAP. Brasília, n. revista, p. 1-240, periodicidade, 2016. Disponível em: https://www.academia.edu/40218988/Governan%C3%A7a_Gest%C3%A3o_de_Riscos_e_Integridade. Acesso em: 20 mar. 2022.

ZONATTO, Vinícius Costa da Silva; BEUREN, Ilse Maria. Evidenciação da gestão de riscos do COSO (2004) nos relatórios da administração de empresas brasileiras com ADRS. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa**. Paraná, v. 9, n. 2, p. 127-143, nov./2010. Disponível em: <http://www.periodicosibepes.org.br/index.php/recadm/article/view/597/504>. Acesso em: 22 mar. 2022.