



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO
NÚCLEO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

JOSIANE FERNANDES DE OLIVEIRA

**A IMPLANTAÇÃO DA GESTÃO INTEGRADA DE RISCOS EM UMA
INSTITUIÇÃO PÚBLICA DE ENSINO: UMA ANÁLISE NO INSTITUTO
FEDERAL DE EDUCAÇÃO DO NORTE DE MINAS GERAIS (IFNMG)**

Salvador – BA
2020

JOSIANE FERNANDES DE OLIVEIRA

**A IMPLANTAÇÃO DA GESTÃO INTEGRADA DE RISCOS EM UMA
INSTITUIÇÃO PÚBLICA DE ENSINO: UMA ANÁLISE NO INSTITUTO
FEDERAL DE EDUCAÇÃO DO NORTE DE MINAS GERAIS (IFNMG)**

Dissertação apresentada ao Núcleo de Pós-graduação em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia, como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Antônio Francisco de A. da Silva Jr.

Salvador – BA
2020

Escola de Administração – UFBA

O48 Oliveira, Josiane Fernandes de.

A implantação da gestão integrada de riscos em uma instituição pública de ensino: uma análise no Instituto Federal de Educação do Norte de Minas Gerais (IFNMG) / Josiane Fernandes de Oliveira. – 2020.

116 f. : il.

Orientador: Prof. Dr. Antônio Francisco A. da Silva Jr.

Dissertação (mestrado) – Universidade Federal da Bahia, Escola de Administração, Salvador, 2020.

1. Administração de risco. 2. Governança corporativo.
2. Institutos federais de educação, ciência e tecnologia – Avaliação de riscos. 3. Controle administrativo. I. Universidade Federal da Bahia. Escola de Administração. II. Título.

CDD – 658.4012

JOSIANE FERNANDES DE OLIVEIRA

**A IMPLANTAÇÃO DA GESTÃO INTEGRADA DE RISCOS EM UMA
INSTITUIÇÃO PÚBLICA DE ENSINO: UMA ANÁLISE NO INSTITUTO
FEDERAL DE EDUCAÇÃO DO NORTE DE MINAS GERAIS (IFNMG)**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia.

Salvador, 11 de dezembro de 2020

ANTÔNIO FRANCISCO DE ALMEIDA DA SILVA JR – Orientador _____
Doutor em Engenharia Aeronáutica e Mecânica pelo Instituto Tecnológico de Aeronáutica,
São José dos Campos, São Paulo.
Universidade Federal da Bahia.

DENISE RIBEIRO DE ALMEIDA _____
Doutora em Administração pela Universidade Federal da Bahia,
Salvador, Bahia.
Universidade Federal da Bahia.

ANTÔNIO VINICIUS SILVA CALDAS _____
Doutor em Administração pela Universidade Federal da Bahia,
Salvador, Bahia.
Universidade Federal do Sergipe

À minha mãe (sempre presente), que sempre acreditou em mim e nunca mediu esforços para que eu realizasse os meus sonhos.

AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente, a Deus, que é o Caminho, a Verdade e a Vida, e a Nossa Senhora, por ter me abençoado nessa caminhada.

Agradeço à minha família, que é o alicerce da minha vida, pelo incentivo, pelo apoio, por sempre acreditar em mim e compreender os meus momentos de ausência. Divido essa conquista com vocês.

Agradeço ao meu namorado, que sempre esteve ao meu lado, incentivando, apoiando, dando forças para trilhar esse caminho e que celebra comigo cada etapa da minha vida.

Agradeço ao meu orientador Professor Doutor Antônio Francisco, por ter aceito o encargo da orientação e sua dedicação como professor. Sempre me lembrarei do primeiro dia, em que me disse: “você tem um objetivo, trabalhe para concluir ele”. E, após alguns meses, esse objetivo aqui se materializa. Obrigada, Professor, pelos ensinamentos, paciência, incentivo, por compreender os meus anseios e me mostrar o caminho a seguir.

Agradeço a todos os meus professores do NPGA- UFBA pelos ensinamentos e ao pessoal da secretaria por toda a presteza e atenção.

Agradeço aos professores que compuseram as bancas de qualificação e defesa, por todos os ensinamentos e diretrizes.

Agradeço aos meus colegas de mestrado, Turma MPA/20 (Baianos), pelas parcerias e pelo companheirismo nas aulas. E, de maneira especial, à minha colega e amiga Angela Gama, pelo companheirismo, amizade, parceria nas viagens (aventuras); sua presença fez as viagens e estadias serem mais leves e memoráveis. À colega e amiga Andreia Nunes, que me acolheu tão bem e me mostrou as belezas e encantos de Salvador.

Agradeço às minhas amigas pelo apoio e por compreender as minhas ausências nesse período. E, especialmente, à minha amiga Andreia Pereira, que sempre me incentivou e pelos auxílios prestados.

Agradeço ao IFNMG, por ter oportunizado a realização desse sonho. E aos meus colegas da Auditoria Interna pelo apoio.

Meu muito obrigada a todos que fizeram parte desse momento. Gratidão!

OLIVEIRA, Josiane Fernandes de. **A implantação da gestão integrada de riscos em uma instituição pública de ensino**: uma análise no Instituto Federal de Educação do Norte de Minas Gerais (IFNMG). 2020. Orientador: Antônio Francisco de Almeida da Silva Jr. 116 f. il. Dissertação (Mestrado profissional em Administração) – Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2020.

RESUMO

O presente estudo trata da implantação da gestão integrada de riscos em uma instituição pública de ensino, por meio de uma análise no Instituto Federal de Educação do Norte de Minas Gerais (IFNMG). Para tanto, realizou-se um estudo de campo de caráter exploratório, do tipo qualitativo, em que a unidade de análise principal foi o IFNMG e, de forma secundária, os Institutos Federais de Educação. Considerou-se a determinação contida na IN 01/2016 CGU/MPOG, a qual define que todos os órgãos e entidades do Poder Executivo federal deverão fazer a gestão de riscos, e a auditoria do TCU, realizada em 2018, que indicou que as instituições públicas de ensino encontram-se em grau de exposição à riscos entre intermediário e muito alto. O objetivo geral deste trabalho é identificar e analisar as barreiras e os benefícios que uma instituição pública de ensino superior encontra ao implantar a gestão integrada de riscos. Este estudo foi fundamentado a partir da teoria de agência (*agency*), governança e gestão de riscos sobre a ótica do serviço público. Em relação à metodologia empregada, lançou-se mão do estudo de campo, por meio de entrevistas semiestruturadas com os servidores da alta gestão, e de pesquisa documental, a partir da análise do Relatório de Gestão do Exercício 2019 (do IFNMG e outros IFs), bem como de outros documentos institucionais relacionados ao IFNMG. Os dados coletados foram tratados por meio de análise de conteúdo. Deste modo, pode-se identificar que as principais barreiras ou pontos a serem superados pelas instituições públicas de ensino superior, especificamente os Institutos Federais de Educação, envolvem a priorização e conhecimento pela alta gestão, a realização de capacitações e ações de disseminação da cultura de riscos entre os servidores, a instituição de sistemas informatizados, a necessidade de ações conjuntas que possibilitem a gestão descentralizada e multicampi dos IFs desenvolverem institucionalmente um processo integrado, sistemático e contínuo de gestão de riscos. O estudo também evidenciou a existência de benefícios, sendo demonstrado que, mesmo não estando devidamente implementado o gerenciamento de riscos, alguns setores e IFs já estão obtendo benefícios que refletem em decisões mais seguras, redução de exposição à riscos, potencialização do alcance dos objetivos e padronização de atividades. Dessa forma, pode-se formar o diagnóstico de que as instituições de ensino superior, apesar das muitas limitações, estão avançando no processo de implantação da gestão integrada de riscos. E, com isso, pode-se concluir que a gestão integrada de riscos é um instrumento promissor e que, se bem implantado, irá contribuir com as instituições públicas de ensino superior no atingimento dos seus objetivos e da sua missão, agregando valor às instituições e ao serviço prestado à sociedade. Como limitação, por ser um trabalho com foco nos Institutos Federais de Educação, as conclusões devem ser observadas levando em consideração as peculiaridades dessas instituições. Sugere-se, para trabalhos futuros, a avaliação dos resultados da gestão integrada de riscos nas instituições públicas de ensino superior; e a investigação de soluções para alavancar o processo de gestão integrada de riscos nas instituições públicas de ensino superior.

Palavras-chaves: Teoria de agência. Governança. Gestão de riscos. Instituições de ensino.

OLIVEIRA, Josiane Fernandes de. **The implementation of integrated risk management in a public educational institution**: an analysis at the Instituto Federal de Educação do Norte de Minas Gerais (IFNMG). 2020. Advisor: Antônio Francisco de Almeida da Silva Jr. 116 f. il. Dissertation (Professional Master's in Administration) – School of Administration, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2020.

ABSTRACT

This study deals with the implementation of integrated risk management in a public educational institution, through an analysis at the Instituto Federal de Educação do Norte de Minas Gerais (IFNMG). To this end, an exploratory and qualitative field study was carried out, in which the main unit of analysis was the IFNMG and, in a secondary way, other institutes with the same specificities. It was considered the determination contained in IN 01/2016 CGU/MPOG, which defines that all the organs and entities of the federal Executive Branch must carry out risk management, and the Brazilian Federal Court of Auditors audit, carried out in 2018, which indicated that the public educational institutions are at a level of risk exposure between intermediate and very high. The general objective of this work is to identify and analyze the barriers and benefits that a public institution of higher education finds when implementing integrated risk management. This study was based on the theory of agency, on governance and risk management from the perspective of public service. In relation to the methodology used, field studies were used, through semi-structured interviews with senior management employees, and documentary research, based on the analysis of the Management Report for Exercise 2019 (from IFNMG and other FIs), as well as other institutional documents related to the IFNMG. The collected data were treated through content analysis. In this way, it can be identified that the main barriers or points to be overcome by public institutions of higher education, specifically the Federal Institutes of Education, involve prioritization and knowledge by senior management, carrying out training and actions to disseminate the culture of risks among servers, the institution of computerized systems, the need for joint actions that enable the decentralized and multicampi management of the IFs to institutionally develop an integrated, systematic and continuous risk management process. The study also showed the existence of benefits, demonstrating that, even if risk management is not properly implemented, some sectors and FIs are already obtaining benefits that reflect in safer decisions, reduction of risk exposure, enhancement of the achievement of objectives and standardization of activities. Thus, it is possible to form the diagnosis that higher education institutions, despite the many limitations, are advancing in the process of implementing integrated risk management. And with that, it can be concluded that integrated risk management is a promising instrument and that, if well implemented, it will contribute to public higher education institutions in achieving their objectives and mission, adding value to institutions and to the service provided to society. As a limitation, as it is a work focused on Federal Institutes of Education in Brazil, the conclusions must be observed taking into account the peculiarities of these institutions. It is suggested, for future work, the evaluation of the results of integrated risk management in public institutions of higher education; and the investigation of solutions to leverage the integrated risk management process in public institutions of higher education.

Keywords: Agency theory. Governance. Risk management. Educational institutions.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Linha do tempo ações de governança	23
Figura 2 - Princípios da governança corporativa segundo o IBGC.....	25
Figura 3 - Princípios do modelo COSO Enterprise Risk Management—Integrating with Strategy and Performance.....	36
Figura 4 - Processo de Gestão de Riscos da ISO 31000:2018	42
Figura 5 - Rol não exaustivo dos benefícios da implementação da gestão de riscos segundo os modelos COSO, ISO 31000:2018 e The Orange Book.....	43
Figura 6 - Expectativas dos entrevistados sobre a gestão integrada de riscos para a Instituição	63
Figura 7 - Relação de benefícios da gestão integrada de riscos indicadas pelos entrevistados	65
Figura 8 - Relação de ações realizadas no IFNMG para a implantação da gestão integrada de riscos.....	73
Figura 9 - O que falta para a implantação da gestão de riscos no IFNMG, segundo os entrevistados	74
Figura 10 - Mapa com os índices de fragilidade de controles na gestão de riscos e controles internos	115
Figura 11 - Mapa com os índices de fragilidade de controles na transparência e <i>accountability</i>	116

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Definições de relação de agência.....	22
Quadro 2 - Linha do tempo com as práticas de governança adotadas no Brasil.....	27
Quadro 3 - Definições de governança corporativa e governança pública.....	30
Quadro 4 - Aspectos a serem observados para o cumprimento dos objetivos específicos 1 e 2	54
Quadro 5 - Componentes e indicadores a serem observados no cumprimento do objetivo específico 3.....	55
Quadro 6 - Componentes e indicadores a serem observados no cumprimento do objetivo específico 4.....	56
Quadro 7 - Descrição do perfil dos entrevistados, data e duração das entrevistas.....	57
Quadro 8 - Atos institucionais realizados pelo IFNMG para implantação da gestão de riscos	61
Quadro 9 - Definições sobre gestão de riscos apresentadas pelos entrevistados.....	62
Quadro 10 - Relação de ações adotadas pela gestão do IFNMG para a implantação da gestão integrada de riscos.....	64
Quadro 11 - Responsabilidades e as funções no processo de implantação da gestão de riscos do IFNMG.....	67
Quadro 12 - Relação de reconhecimento da importância e papel de disseminar culturalmente	72
Quadro 13 - Sugestões de ações para disseminação da cultura da gestão integrada de riscos	73
Quadro 14 - Boas práticas de governança segundo os entrevistados.....	75
Quadro 15 - Ações de destaque realizadas pelos IFs nos processos de implantação da gestão de riscos.....	84
Quadro 16 - Pontos sensíveis ao processo de implantação da gestão de riscos.....	85
Quadro 17 - Sintetização dos pontos que carecem de melhorias no processo de implantação da gestão integrada de riscos.....	90
Quadro 18 - Demonstração de benefícios que a implantação da gestão integrada de riscos pode proporcionar.....	93

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Análise dos Relatórios de Gestão dos Institutos Federais de Educação do Brasil (total de 35 IF analisados)	83
Tabela 2 - Relação dos anos em que foram instituídas as políticas de gestão de riscos nos IFs	84

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
AUDIN	Auditoria Interna
CAIA	Comissão de Apuração de Infrações Administrativas
CGDF	Controladoria Geral do Distrito Federal
CGU	Controladoria Geral da União
COSO	<i>Committee of Sponsoring Organizations</i>
CPPAD	Comissão Permanente de Procedimentos Administrativos Disciplinares
CVM	Comissão de Valores Mobiliários
ERM	<i>Enterprise Risk Management</i>
IBGC	Instituto Brasileiro de Governança Corporativa
IF	Instituto Federal
IFAC	<i>International Federation of Accountants</i>
IFFAR	Instituto Federal de Educação Farroupilha
IFNMG	Instituto Federal de Educação do Norte de Minas Gerais
IFPE	Instituto Federal de Educação do Pernambuco
IFPR	Instituto Federal de Educação do Paraná
IFMS	Instituto Federal de Educação do Mato Grosso do Sul
IFRO	Instituto Federal de Educação de Rondônia
IFSC	Instituto Federal de Educação de Santa Catarina
IGC	Índice Geral de Governança
IIA	Instituto dos Auditores Internos
IN	Instrução Normativa
INTOSAI	<i>International Organization of Supreme Audit Institutions</i>
ISO	<i>International Organization for Standardization</i>
MPOG	Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão
NBR	Norma Técnica Brasileira
OCDE	<i>Organization for Economic Co-operation and Development</i>
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional
SEI	Sistema Eletrônico de Informações
SECON	Secretaria de Comunicação
TCU	Tribunal de Contas da União
TI	Tecnologia da Informação
UK	<i>United Kingdom</i>

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
2 REFERENCIAL TEÓRICO	19
2.1 PROBLEMA DE AGÊNCIA E TEORIA DE AGÊNCIA.....	19
2.2 GOVERNANÇA	22
2.3 GESTÃO DE RISCOS	31
2.3.1 Modelo COSO	34
2.3.2 Modelo ISO 31000:2018	36
2.3.3 Modelo <i>The Orange Book</i>	38
2.4 IMPLANTAÇÃO DA GESTÃO DE RISCOS	39
2.4.1 Dos benefícios à implantação da gestão de riscos	42
2.4.2 Gestão de riscos no setor público	43
2.5 A GESTÃO DE RISCOS NAS INSTITUIÇÕES PÚBLICAS DE ENSINO.....	46
3 METODOLOGIA.....	50
3.1 MODELO DE ANÁLISE.....	52
3.1.1 Dimensão - Barreiras.....	52
3.1.2 Dimensão - Benefícios.....	53
3.2 TÉCNICAS METODOLÓGICAS	56
3.2.1 Entrevista	56
3.2.2 Documental	58
3.2.3 Tratamento dos dados	59
4. ANÁLISE DOS DADOS	61
4.1 DOS RESULTADOS	86
5 CONCLUSÃO.....	94
REFERÊNCIAS	97
APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA	106
APÊNDICE B - AUTORIZAÇÃO PARA REALIZAÇÃO DA PESQUISA	109
APÊNDICE C – TERMO DE CONSENTIMENTO E LIVRE ESCLARECIDO.....	110
APÊNDICE D – MATRIZ DE PLANEJAMENTO E MODELO DE ANÁLISE	111
ANEXO A – MAPA COM OS ÍNDICES DE FRAGILIDADE DE CONTROLES NA GESTÃO DE RISCOS E CONTROLES INTERNOS	115
ANEXO B – MAPA COM OS ÍNDICES DE FRAGILIDADE DE CONTROLES NA TRANSPARÊNCIA E <i>ACCOUNTABILITY</i>	116

1 INTRODUÇÃO

A palavra risco, que deriva do desdobramento entre o baixo-latim *risicu* e o italiano antigo *risicare*, cujo significado é ousar, historicamente, não é algo moderno, pois há sinais que remetem à época do Império Romano, em que já se havia uma preocupação com os riscos (BERNSTEIN, 1997).

A evolução do que se entende por risco está relacionada à estatística, que possibilita, a partir de eventos transcorridos, o cálculo da probabilidade de ocorrências futuras. (BERNSTEIN, 1997). Infere-se, portanto, que o risco advém de um evento, em que, através da estatística, é possível determinar a probabilidade do que venha a acontecer. Para isso, deve-se considerar as ameaças existentes em face das vulnerabilidades, que resultarão na medida probabilística de algo ocorrer (MOURA, 2018).

Ao termo risco atribui-se várias definições, desde aquelas que o associam a um sentido negativo de possibilidade de perda e de incerteza da realização de um evento (GITMAN, 2004; SOLOMON E PRINGLE, 1981) aos que ampliam o conceito para abarcar também os ganhos por indivíduos ou organizações e as construções sociais e culturais (MIRANDA, 2017; ASSIS, 2019). O risco pode inclusive ser decorrente da probabilidade de que um evento bom possa acontecer (HILL, 2006). Uma definição direta, mas que possui muita propriedade, é a da ISO 31000, que relaciona o risco com o cumprimento dos objetivos, pois se tem o risco como o “efeito da incerteza nos objetivos” (ABNT, 2018, p. 1).

Considerando as definições apresentadas, pode-se inferir que o risco é a incerteza da ocorrência de um evento, cuja atividade ou a situação que o gerou deve ser administrada, isto é, deve-se fazer a gestão dos riscos. Segundo a ISO 31000, a gestão de riscos pode ser definida como “atividades coordenadas para dirigir e controlar uma organização no que se refere a riscos” (ABNT, 2018, p. 1). Os riscos estão presentes em todas as situações da vida, seja pessoal, seja institucional, alguns com características negativas e outras positivas. Fazer a gestão desses riscos deve ser uma atribuição diária para que os objetivos sejam alcançados.

No setor público, a gestão de riscos visa otimizar os recursos e os resultados entregues à sociedade, conforme define o Tribunal de Contas da União - TCU (2018b):

A gestão de riscos corretamente implementada e aplicada de forma sistemática, estruturada e oportuna gera benefícios que impactam diretamente cidadãos e outras partes interessadas da organização ao viabilizar o adequado

suporte às decisões de alocação e uso apropriado dos recursos públicos, o aumento do grau de eficiência e eficácia no processo de criação, proteção e entrega de valor público, otimizando o desempenho e os resultados entregues à sociedade. (TCU, 2018b, p. 14)

Para que a gestão de riscos possa gerar benefícios, tanto na seara pública quanto privada, deve ser integrada a todas as atividades ou unidades organizacionais (ABNT, 2018) e se fundamentar em um sistema de governança robusto. Por governança, entende-se, de acordo com o Relatório de Cadbury (1992), ser o modo pelo qual as organizações são dirigidas e controladas. Complementando, o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa - IBGC (2018, p. 20) acrescenta que a governança deve “envolver os relacionamentos entre sócios, conselho de administração, diretoria, órgãos de fiscalização e controle e demais partes interessadas”. Ao envolver desde a alta administração até as demais partes interessadas, a governança busca manter o equilíbrio organizacional e evitar a divergência de interesses.

Os conflitos de interesse desencadeiam os problemas de agência, em que o principal e o agente não estão alinhados com os mesmos objetivos. O interesse próprio passa a prevalecer frente aos interesses da organização, surgindo assim ações fraudulentas, corrupção, desvio de recursos, entre outros, cujas consequências são organizações decretando falência, descontinuidade de serviços ou passando por crises financeiras. Há exemplos no Brasil e no mundo de casos como o da Enron, Worldcom, Parmalat, Aracruz, Banco PanAmericano, Óleo e Gás Participações SA (OGX), Petrobras, entre outras (ASSIS, 2019).

Os conflitos de interesses e os problemas de governança não são exclusividade do setor privado ou das organizações financeiras. No setor público, é possível visualizar essa relação entre agente e principal quando se analisa o parágrafo único do art. 1º da Constituição Federal de 1988, o qual dispõe que “todo o poder emana do povo, que o exerce por meio de representantes eleitos ou diretamente, nos termos desta Constituição” (BRASIL, 1988). Identifica-se que a sociedade é o principal, que detém o poder, e o agente são os representantes eleitos, são os gestores públicos, os servidores públicos de modo geral. Quando esses agentes não exercem suas funções em benefício (prol) da sociedade, verifica-se a ocorrência do conflito de interesses, ou seja, um problema de agência.

A fim de evitar o problema de agência e preservar o interesse do principal (sociedade), com transparência de informações e prestação de contas, tornou-se necessário aperfeiçoar as práticas da governança. No setor público, a governança pode ser compreendida como sendo

“um conjunto de mecanismos de liderança, estratégias e controles postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a gestão, com vistas à condução de políticas públicas e a prestação de serviços de interesse da sociedade” (TCU, 2014, p.6). Complementando, pode-se dizer que é o modo como o poder é utilizado no gerenciamento dos recursos econômicos e sociais de um país, com o propósito de seu desenvolvimento (SLOMSKI, 2008).

A governança visa a atingir os objetivos da instituição com transparência, ética, integridade e responsabilidade, observando sempre seus valores e sua missão. O gestor, por sua vez, deve atuar para resolver os conflitos de agência, e, para isso, deve agir com independência, dedicação e ser proativo, com o intuito de desenvolver ou aplicar estratégias organizacionais para o aprimoramento da instituição e atingimento dos seus objetivos e metas, as quais devem ser posteriormente monitoradas e avaliadas a fim de verificar a sua eficiência e eficácia.

A participação da sociedade no acompanhamento da aplicação dos recursos públicos é um instrumento de fortalecimento da cidadania e de aproximação das relações com o Estado, e tornando-se mais efetiva a partir do exercício do controle social, em que o cidadão ou as entidades da sociedade civil organizada têm buscado conhecer mais as ações administrativas no âmbito de sua comunidade (ARRUDA e TELES, 2010). E, que ganhou forças com a publicação da Constituição Federal de 1988 (BRASIL, 1988), da publicação da Lei de Responsabilidade Fiscal – Lei Complementar nº 101/2000 (BRASIL, 2000), da Lei da Transparência da Gestão Pública – Lei Complementar Federal nº 131/2009 (BRASIL, 2009) e da Lei de Acesso à Informação nº 12.527/2011 (BRASIL, 2011), que asseguram ao cidadão o direito de verificar o que o governo está fazendo com os recursos públicos, o que possibilita à sociedade exigir serviços públicos mais eficientes, eficazes e efetivos¹.

Diante da necessidade de uma gestão mais eficiente dos recursos públicos, a fim de entregar à sociedade serviços prestados com eficiência, qualidade e com economicidade, bem como evitar casos de corrupção, desvio de dinheiro público e má gestão, os órgãos governamentais passaram a criar medidas legais para que as instituições públicas adotassem procedimentos precisos e rigorosos de controle dos riscos inerentes às suas atividades, bem similares aos que já vêm sendo aplicados nas instituições privadas.

¹ É importante deixar claro as definições de eficiência, eficácia e efetividade na administração pública, que para Furtado (2013, p. 76) a eficiência “considera a relação custo benefício da atuação administrativa. Deve o agente público considerar o volume de insumo necessário à produção do resultado que se busca”; a eficácia, por seu turno, dá destaque aos resultados, uma vez que “busca-se verificar apenas se a atividade administrativa produz os resultados esperados”; enquanto que, na efetividade, “busca-se verificar se os resultados programados ou planejados para determinadas atividades administrativas foram alcançadas”.

Assim, o Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão² em conjunto com a Controladoria Geral da União criaram a Instrução Normativa (IN) nº 01 de 10 de maio de 2016 (BRASIL, 2016), em que se determina aos órgãos e entidades a criação de métodos para a sistematização de práticas relacionadas aos controles internos, à gestão de riscos e à governança no âmbito do Poder Executivo federal.

Foi criado, também, o Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017 (BRASIL, 2017), que dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, tendo alguns dos seus artigos alterados pelo Decreto nº 9.901, de 8 de julho de 2019 (BRASIL, 2019).

Segundo determina o art. 13 da IN nº 01/2016, “os órgãos e entidades do Poder Executivo federal deverão implementar, manter, monitorar e revisar o processo de gestão de riscos, compatível com sua missão e seus objetivos estratégicos” (BRASIL, 2016). Para tanto, foi estabelecido o prazo de até 12 (doze) meses, a partir de sua publicação, para instituição da política de gestão de riscos.

Apesar da determinação normativa, muitas instituições ainda não estão fazendo a gestão de riscos, o que se verifica por meio da auditoria realizada no ano de 2018 pelo TCU. Nessa tarefa, foram mapeados os riscos de exposição à fraude e à corrupção na administração pública. Também foi realizado um levantamento, como parte dessa auditoria, em que se consolidaram, entre outras informações, as referentes à gestão de riscos e controles internos nas instituições de ensino superior. No levantamento feito pela auditoria, com relação ao índice de fragilidade de controles na gestão de riscos e controles internos³, as instituições de ensino superior, onde estão inseridos os Institutos Federais de Educação, encontram-se nos graus de exposição ao risco entre intermediário e muito alto, o que indica a existência de dificuldades relacionadas ao processo de implantação da gestão de riscos.

As instituições públicas de ensino superior, especialmente os Institutos Federais de Educação, têm o dever de prestar serviços de qualidade à sociedade, mas, para isso, devem incorporar ações de governança que sejam capazes de assegurar o atingimento dos objetivos estratégicos e a missão institucional. Diante disso, a discussão da gestão de riscos se faz relevante e necessária para aperfeiçoar as práticas de gestão e agregar valor organizacional.

² O Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, no ano de 2019, foi integrado ao Ministério da Economia.

³ Auditoria do TCU de mapeamento de riscos de exposição à fraude e à corrupção na administração pública, ano de 2018 – levantamento de informações sobre os controles: gestão de riscos e controles internos, disponível em: <<https://meapffc.apps.tcu.gov.br/>>.

Ademais, a ampliação do debate científico visa a enriquecer e aprimorar as técnicas de gerenciamento de riscos no setor público, por meio da identificação e análise das limitações que as instituições de ensino superior estão encontrando no processo de implantação.

Assim, essa análise busca, portanto, apresentar respostas à seguinte pergunta: **quais as barreiras e benefícios para a implantação da gestão integrada de riscos em uma instituição pública de ensino superior?** Por conseguinte, **o objetivo geral** desta dissertação é identificar e analisar as barreiras e os benefícios que uma instituição pública de ensino superior encontra ao implantar a gestão integrada de riscos.

Como **objetivos específicos**, os quais auxiliaram no alcance do objetivo geral, têm-se:

- a) contextualizar os aspectos teóricos e pragmáticos da gestão de riscos na esfera pública;
- b) analisar os fatores fundamentais relacionados ao processo de implantação da gestão integrada de riscos nas instituições de ensino superior;
- c) identificar quais as principais limitações encontradas na implantação da gestão integrada de riscos em uma instituição de ensino superior;
- d) demonstrar quais os benefícios que a gestão integrada de riscos pode proporcionar a uma instituição pública de ensino superior.

Para tratar o problema, partiu-se das premissas de que as organizações públicas devem adotar a gestão integrada de riscos considerando demandas regulatórias e que a implantação da gestão integrada de riscos tem benefícios, mas enfrenta barreiras no seu processo de implantação.

Adotou-se como **pressuposto** que as barreiras à implantação da gestão integrada de riscos nas instituições de ensino constituem-se em razão da ausência da disseminação da cultura da gestão de riscos; e em função de os gestores não compreenderem de forma clara os benefícios da gestão de riscos, não a tratando, por isso, como prioridade. Pressupõe-se, ainda, que, por meio do estudo de campo e das pesquisas bibliográficas e documental, a gestão integrada de riscos trará benefícios às instituições públicas de ensino superior, entre elas, melhorias nas práticas de governança, além de agregar valor às decisões tomadas pela alta administração.

Ademais, a gestão de riscos também é um instrumento que gera valor para as instituições com relação ao mercado e aos *stakeholders*⁴.

Assim, o presente trabalho é relevante, porque tem como resultado a apresentação de um diagnóstico do processo de implantação da gestão integrada de riscos nas instituições públicas de ensino superior, especificamente os Institutos Federais de Educação⁵. Espera-se, nesse sentido, contribuir para que a alta gestão possa compreender as fragilidades e superá-las, de forma a alavancar o processo, além de fazer com que as instituições possam reduzir a exposição aos riscos e evitar a materialização dos eventos indesejáveis por meio do gerenciamento de riscos. E, conseqüentemente, cumprindo-se com a sua missão e prestando serviços eficientes e de qualidade à sociedade.

Para tanto, a presente dissertação está estruturada em cinco seções. A primeira seção compreende introdução e os seus aspectos caracterizadores. Na segunda, tem-se o referencial teórico, que é a base do presente estudo, obtido através da pesquisa bibliográfica, em que se aborda as partes teórica e pragmática, por meio da teoria de agência, governança e gestão de riscos. Na terceira seção, é apresentada a metodologia, indicando o percurso metodológico, as técnicas e estratégias adotadas para alcançar os objetivos dessa dissertação.

Já, na quarta seção, são apresentados e analisados os dados obtidos através da pesquisa bibliográfica, do estudo de campo e da pesquisa documental. Com o resultado da análise dos dados, formou-se o diagnóstico em que se identifica as principais limitações e os benefícios da implantação da gestão integrada de riscos em uma instituição pública de ensino superior.

Desenvolvida a análise do estudo, passa-se, então, para a quinta seção. Nesta, apresenta-se a conclusão da dissertação, assim como suas limitações e as sugestões de futuras pesquisas científicas sobre o tema deste estudo. Finaliza-se este trabalho, portanto, com a exibição das referências, as quais possibilitaram o seu desenvolvimento; dos apêndices, onde estão o roteiro de entrevista, a solicitação de autorização de realização da pesquisa, o termo de consentimento livre e esclarecido, e a matriz de planejamento com o modelo de análise utilizado; e dos anexos, que são onde estão os mapas do TCU de exposição a riscos e à fragilidade de controles indicando o posicionamento das instituições de ensino.

⁴ *Stakeholders*, segundo o IBGC (2007, p. 13), são as partes interessadas, isto é, “públicos relevantes com interesses pertinentes à organização, ou ainda, indivíduos ou entidades que assumam algum tipo de risco, direto ou indireto, em face da organização.”

⁵ O foco desta dissertação são as instituições públicas de ensino superior, especificamente os Institutos Federais de Educação, que ofertam, além da educação superior, a educação básica e profissional nas diferentes modalidades de ensino (BRASIL, 2008).

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Para atingir o propósito deste estudo, torna-se necessário uma discussão teórica e conceitual sobre alguns aspectos relacionados ao problema de pesquisa e aos seus objetivos, para que se possa identificar os principais pontos a serem analisados. Esta fundamentação está baseada nos seguintes temas principais:

- Problema de agência – é fundamental entender a origem do conflito de interesses e do problema de agência, bem como o seu tratamento, pois são dos conflitos de agência que vem a necessidade de aperfeiçoar as práticas de governança.
- Governança – deve-se entender como funciona o sistema de governança e quais são as atribuições e responsabilidades do gestor e como este está lidando com a iminência de eventos que, caso ocorram, podem impactar o cumprimento dos objetivos organizacionais/estratégicos.
- Risco – como a gestão de riscos, tema central desta pesquisa, pode agregar e gerar valor para a organização. E quais as práticas podem influenciar na sua execução.
- Instituições públicas de ensino superior – a gestão de riscos nas instituições federais de ensino.

Este referencial teórico tem como base, principalmente, livros, artigos, documentos institucionais, teses e dissertações que abordam os temas supramencionados e que subsidiaram as discussões sobre a teoria de agência, a governança, a gestão de riscos e seus *frameworks*, bem como a sua aplicabilidade nas instituições de ensino superior.

2.1 PROBLEMA DE AGÊNCIA E TEORIA DE AGÊNCIA

A evolução das empresas/organizações fez surgir a necessidade de cada vez mais aumentar o quadro de pessoal, de transferir a gestão da empresa para os administradores/gerentes, estabelecendo, com isso, a relação de agentes dentro da organização. Esse fenômeno, definido como “uma *relação principal/agente* ou uma *relação de agência*, ocorre quando uma parte (o agente) é contratado por outra (o principal) para realizar ações ou tomar decisões que afetam o *payoff* para o principal” (BESANKO et al., 2012, p. 97) (grifo dos autores).

A relação de agência é como um contrato, em que uma pessoa (principal) contrata outra pessoa (agente) para realização de um serviço em seu nome e, para isso, lhe confere plenos poderes. Todavia, Jensen e Meckling (1976) esclarecem que se ambas as partes no relacionamento são maximizadores de utilidade, existem boas razões de se acreditar que o agente nem sempre agirá buscando o melhor interesse do principal, o que acarreta um conflito de interesses.

Da relação de agência decorre a teoria de agência (*agency*), que surge quando “o agente compromete-se a realizar certas tarefas para o principal; e o principal compromete-se a remunerar o agente” (HENDRIKSEN e; VAN BREDA, 1999, n.p). Ainda segundo os autores, o problema que se desencadeia na teoria de agência (*agency*) é ocasionado pela assimetria de informações entre agente e principal, bem como a inobservância das ações do agente pelo principal.

A teoria de agência “advém da relação de agência, em que uma parte (o principal) delega trabalho para outro (o agente), que executa esse trabalho” (tradução nossa) (EISENHARDT, 1989, p.58). Algumas hipóteses usadas na teoria de agência devem ser observadas nas relações de contratos, sendo elas: a hipótese humana – que está relacionada a interesses próprios/pessoais e ao risco; a hipótese organizacional – que se relaciona com conflitos de metas entre as partes (agente e principal) e assimetrias de informações; e hipóteses informacionais – informação como algo de valor (EISENHARDT, 1989).

De um modo singular, Schillemans (2013) define que a teoria da agência é formada através do relacionamento entre o principal (comprador) e o agente (vendedor de serviços). E, segundo esse autor, o cerne da teoria de agência é a incompatibilidade de interesses entre principal e agente comodistas, em que o agente que deveria atuar para atender os interesses do principal acaba por maximizar os próprios interesses.

Diante das definições expostas, pode-se identificar como uma das causas do problema de agência o conflito de interesses entre principal e agente. Esse conflito de interesses pode se configurar por diferenças de objetivos, em que o principal objetiva potencializar os seus lucros, e o agente, que não compartilha desse mesmo objetivo, por motivos pessoais ou por querer evitar tarefas e ações arriscadas, deixa de agir em prol dos interesses do principal. Além disso, outro motivo é a assimetria de informações, que no ambiente organizacional contribui para a ocorrência de problemas sistemáticos de credibilidade, principalmente, de comunicação entre o agente e o principal (OLIVEIRA e FONTES FILHO, 2017).

A relação de agência não é especificidade apenas do setor privado, eis que pode ser vislumbrada, também, no setor público, em que a sociedade é o principal e o agente são os representantes eleitos. Conforme acentua Buchanan (1975 apud OLIVEIRA e FONTES FILHO, 2017, p. 599), “o Estado, representado por políticos democraticamente eleitos, é o agente das demandas dos cidadãos, a quem cabe o título de principal. É em nome destes últimos que os políticos e burocratas tomam as decisões coletivas e definem políticas públicas”.

Contudo, Lemieux (2015) trata a relação de agência sob a perspectiva da teoria da escolha pública, sobre a qual incumbe ao Estado, representado pelos políticos democraticamente escolhidos, desenvolver políticas públicas capazes de satisfazer os interesses da sociedade. Todavia, mesmo na exposição do autor sobre a teoria da escolha pública, naturalmente, observa-se a relação de agência, pois o Estado deve ser tido como um ente soberano e dominante e, não, como uma entidade de trocas. Przeworski (2003) arremata apresentando três formas que demonstram que no setor público existe a relação de agência, ao estabelecer as seguintes relações: a) governo e agentes econômicos privados; b) políticos e burocratas; e c) cidadãos e governo. Portanto, apesar de alguns autores apresentarem teorias diversas, a presença da teoria da agência no setor público é perceptível.

Na ocorrência do conflito de interesses, em que há sobreposição dos interesses pessoais em face aos interesses corporativos e da assimetria de informações, em que se verifica o comprometimento da comunicação entre o agente e o proprietário, constitui-se o problema de agência (GITMAN, 2010). Esclarece e enfatiza Besanko et al. (2012, p. 98) que, para se configurar o problema de agência, deve-se satisfazer duas condições: “(1) os objetivos do principal e do agente são diferentes, e (2) as ações realizadas pelo agente ou as informações de posse do agente são difíceis de serem observadas”. Ainda segundo o autor, só com a associação das condições, é possível configurar o problema de agência; se as analisar de forma separada, é facilmente resolvível e não acarretará o problema de agência (BESANKO et al., 2012).

Segundo Gitman (2010), os problemas de agência podem ser evitados ou atenuados através do uso de: forças de mercado que se configuram pela pressão exercida pelos grandes acionistas sobre os administradores, inclusive com a ameaça da tomada de controle por outra empresa; e pelos custos de agência (*agency*), que são as despesas assumidas pelos acionistas para “manter uma estrutura de governança corporativa capaz de monitorar o comportamento dos administradores, evitar práticas administrativas desonestas e oferecer-lhes incentivos financeiros para maximizar o preço da ação” (GITMAN, 2010, p. 17).

O presente trabalho abordará o custo de agência (*agency*) através da governança corporativa como forma de tratar os problemas de agência, especialmente, no que se refere ao setor público.

Como exposto, a teoria de agência (*agency*) tem por propósito explicar a relação de agência que se forma entre o principal e o agente, o Quadro 1 sintetiza a definição da relação de agência segundo os autores referenciados.

Quadro 1 - Definições de relação de agência

Termo	Definição	Autor
Relação de agência	Ocorre quando uma parte (o agente) é contratado por outra (o principal) para realizar ações ou tomar decisões que afetam o <i>payoff</i> para o principal.	BESANKO et al., 2012, p. 97.
	É como um contrato em que uma pessoa (principal) contrata outra pessoa (agente) para realização de um serviço em seu nome, e para isso lhe confere plenos poderes.	JENSEN E MECKLING, 1976.
	O agente compromete-se a realizar certas tarefas para o principal; o principal compromete-se a remunerar o agente.	HENDRIKSEN; VAN BREDA, 1999, p. 139
	Em que uma parte (o principal) delega trabalho para outro (o agente), que executa esse trabalho.	EISENHARDT, 1989, p.58

Fonte: Elaboração própria (2020), a partir dos dados da pesquisa bibliográfica.

Uma vez identificado e caracterizado o problema de agência, o seu tratamento se dará por meio das boas práticas da governança, assunto a ser discutido na próxima subseção.

2.2 GOVERNANÇA

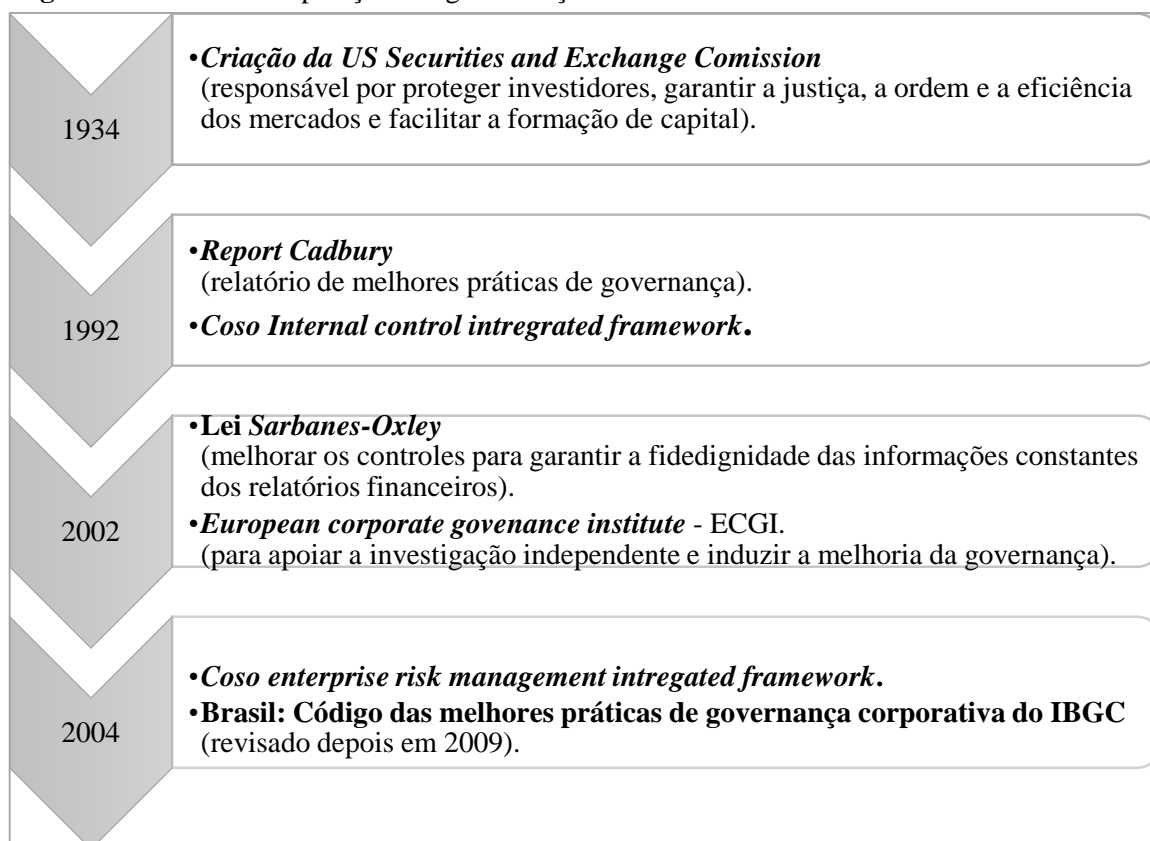
Como proposto por Gitman (2010), os problemas de agência podem ser evitados ou atenuados através de forças de mercado ou pelos custos de agência, devendo-se implementar uma governança corporativa estruturada e eficaz. Nesse sentido, ressalta Miranda (2017) que a governança corporativa pode ser usada para minimizar o conflito de agência e proteger as partes, através da transparência de informações, proteção dos acionistas e prestação de contas.

Nesse mesmo direcionamento, o TCU (2014) entende que a origem da governança está associada às relações de agência e visa melhorar o desempenho organizacional, dirimir os conflitos de interesses (problemas de agência) e ofertar segurança aos proprietários (principal).

Atos de má gestão ocasionaram escândalos por fraudes e crises financeiras que assolaram o mercado internacional e nacional a partir do ano de 2001. Empresas como a Worlcom, Enron e a Xerox tiveram “o uso indevido de estratégias contábeis e financeiras, envolvendo, sobretudo, adulteração de balanços, a negociação de valores mobiliários das companhias por gestores com informações privilegiadas e a evasão fiscal” (SILVA JUNIOR, ARAÚJO e CABRAL, 2013, p. 155). No Brasil, também ocorreram casos similares, como os da empresa Aracruz, Banco Pan Americano, Óleo e Gás Participações SA (OGX), Petrobras, entre outras (ASSIS, 2019). Nesse panorama, tornou-se claro que as práticas de gestão que eram adotadas pelas organizações não estavam sendo suficientes para evitar tais situações.

Diante da necessidade de promover ações que objetivassem dar garantia aos investidores financeiros, proteger as empresas e manter o equilíbrio do mercado financeiro, emergiram as práticas de governança corporativa. Vale destacar que algumas ações surgiram a partir de 1934, com a criação da *US Securities and Exchange Commission* (TCU, 2014) e foram evoluindo, conforme demonstrado através da linha do tempo na Figura 1.

Figura 1 - Linha do tempo ações de governança



Fonte: Elaboração própria (2020), a partir de dados do TCU (2014).

A governança é importante para estabelecer as formas de gestão e de controle, podendo ser definida, segundo o Banco Mundial, como a “maneira pela qual o poder é exercido na administração da gestão dos recursos econômicos e sociais de um país para o desenvolvimento” (tradução nossa) (THE WORLD BANK, 1992, p.3). Desse modo, o Banco Mundial não restringe a capacidade governativa aos resultados, mas amplia para o modo como o governo exerce seu poder. E, ainda, incentiva que os governos sejam mais eficientes, transparentes, façam a prestação de contas à sociedade e sejam menos propensos à corrupção, tendo em vista que “a boa governança, juntamente com instituições fortes e responsáveis, é fundamental para a redução da pobreza e a eficácia do desenvolvimento” (THE WORLD BANK, 2013, p. 22).

Nessa mesma linha, por ter grande repercussão no mercado de capital internacional sobre o tema de governança corporativa, o Relatório de Cadbury (1992) define governança corporativa como um “sistema pelo qual as empresas são dirigidas e controladas” (tradução nossa) (CADBURY, 1992, p. 14). Como se pode verificar, a governança corporativa atua de forma gerencial e sistemática ao controle de organizações e possui mecanismos que atuam sobre os problemas de agência, ao promover ações para estimular os agentes a atuarem em prol dos interesses da organização (principal) (SHLEIFER e VISHNY, 1997; WALSH e SEWARD, 1990). Compartilha desse mesmo entendimento Carvalho (2002), que sintetiza a governança como sendo um conjunto de regras, cujo objetivo é reduzir os problemas de agência. No mesmo sentido, complementam Daily, Dalton e Cannella, que definem a governança “como a determinação dos usos amplos para os quais os recursos organizacionais serão empregados e a resolução de conflitos entre os múltiplos participantes nas organizações” (tradução nossa) (DAILY, DALTON e CANNELLA, 2003, p. 371).

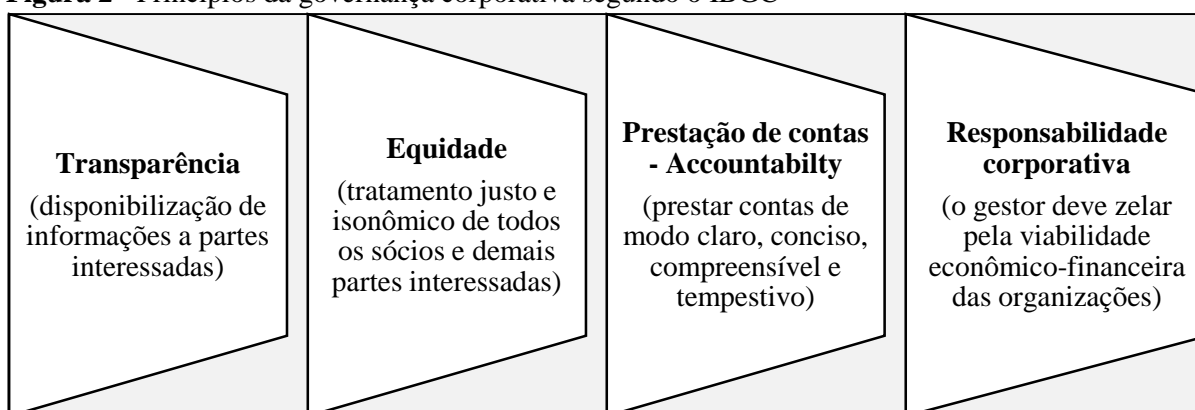
Segundo a *Organization for Economic Co-operation and Development* (OCDE), a governança corporativa pode ser definida como sendo “conjunto de relações entre a administração, seu conselho, seus acionistas e outras partes interessadas, fornecendo estrutura que define os objetivos da empresa, como atingi-los e monitorar o desempenho” (tradução nossa) (OCDE, 2015, p.9). Acrescentando ao termo, a Comissão de Valores Mobiliários entende como “conjunto de práticas que tem por finalidade otimizar o desempenho de uma companhia ao proteger todas as partes interessadas, como investidores, empregados, credores, facilitando o acesso ao capital” (CVM, 2002, p.1).

O termo governança corporativa pode ser ampliado para um sistema que norteia toda a gestão da organização, com o estabelecimento de regras, princípios e valores, com o propósito

de intensificar o poder dos acionistas, assegurar os direitos dos *stakeholders* e minimizar os conflitos (ANDRADE e ROSSETTI, 2004). Entende o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) tratar-se de um sistema em que “as empresas e demais organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre sócios, conselho de administração, diretoria, órgãos de fiscalização e controle e demais partes interessadas” (IBGC, 2018, p. 20). Nessa linha, acrescenta Neves (2020, p. 46), aos conceitos apresentados, a “finalidade de aperfeiçoar o desempenho da empresa e facilitar o acesso ao capital”. Por essa perspectiva, a governança corporativa atua de forma incentivadora ao promover o desenvolvimento e a otimização de resultados das empresas, cujo objetivo é “facilitar o acesso ao capital para investidores e também empreendedores com as empresas denominadas *startups*, para que se possa obter financiamentos por meio da abertura de capital” (ASSIS, 2019, p.9) (grifo do autor).

A governança corporativa fundamenta-se sobre princípios que agregam confiança e que podem ser usados como norteadores, uma vez que relacionam a preservação dos interesses a finalidades da organização. O IBGC, em seu Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa, apresenta de forma didática e clara os princípios básicos da governança, sintetizados na Figura 2.

Figura 2 - Princípios da governança corporativa segundo o IBGC



Fonte: Elaboração própria (2020), a partir de dados do IBGC (2018, p. 20).

Conforme disposto na Figura 2, a governança corporativa é baseada em princípios que coadunam para uma gestão pautada sob a ética e a integridade, uma vez que o objetivo da governança consiste na prática de ações que visem a atingir os objetivos estratégicos da organização, de forma a agregar e gerar valor à mesma.

Contudo, as boas práticas de governança não são restritas ao setor privado, pois também são aplicadas ao setor público, considerando as particularidades que envolvem a atividade governamental. Uma gestão eficiente deve ser pautada em boas práticas de governança que visem a promover o bem-estar e assegurar os direitos aos cidadãos. Todavia, não é difícil encontrar, na esfera pública, problemas de agência, em que os representantes públicos (agentes) colocam os interesses pessoais frente aos interesses da sociedade (principal). E, para solucionar esse conflito, utiliza-se, entre outros, mecanismos, importados da esfera privada, as boas práticas de governança.

Segundo o *Relatório de Desenvolvimento Mundial de 2017: Governança e a Lei, do Banco Mundial*, a governança deve se processar “por meio do qual atores estatais e não estatais interagem para conceber e implementar políticas públicas no âmbito de um dado conjunto de regras informais que moldam e são moldadas pelo poder” (BANCO MUNDIAL, 2017, p.3). O poder público (agente) deve atuar para prestar serviços eficientes aos seus cidadãos, e um mecanismo para atingir esse objetivo é a aplicação das boas práticas de governança, que, conforme Slomski (2008), atuam como um instrumento de gestão dos recursos econômicos e sociais, com a finalidade de desenvolvimento do país. E, para haver esse desenvolvimento voltado para a sociedade, os interesses dos cidadãos devem estar alinhados aos objetivos dos representantes do poder, isto é, deve haver uma convergência de interesses, conforme defende o Guia da política de Governança Pública (BRASIL, 2018).

A governança pública, portanto, reúne um conjunto de aspectos que orientam os atos de gestão e que conduzem a prestação dos serviços públicos. Pautado nessa lógica, o Tribunal de Contas da União (TCU) caracteriza a governança como “um conjunto de mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade” (TCU, 2014, p. 5 e 6). Essa é a mesma definição adotada pelo Decreto nº 9.203/2017, que dispõe sobre a política de governança na administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Assim, as boas práticas de governança não se restringem apenas à operacionalidade, mas devem ser consideradas em todo o processo, inclusive a avaliação do resultado obtido, realizando em todas as fases a adequação necessária ao cumprimento do objetivo, qual seja a prestação de serviços públicos de qualidade aos cidadãos.

A *International Federation of Accountants – IFAC* (2014) estabelece que os objetivos da boa governança no setor público são incentivar uma melhor prestação dos serviços e mais

responsabilização no uso dos recursos públicos. Para isso, a governança pública deve se pautar, principalmente, nos princípios da transparência, da integridade e da prestação de contas, os quais também são basilares para o Decreto nº 9.203/2017, em conjunto com os princípios da capacidade de resposta, da confiabilidade, da melhoria regulatória e responsabilidade (BRASIL, 2017). Esses princípios compõem os fatores que levaram à criação da política de governança da administração pública, disposta, também, no Decreto nº 9.203/2017. Ressalta-se, que sua motivação constituiu na “i) necessidade de se fortalecer a confiança da sociedade nas instituições públicas; ii) a busca por maior coordenação das iniciativas de aprimoramento institucional; iii) a utilidade de se estabelecer patamares mínimos de governança” (BRASIL, 2018, p. 21).

No Brasil, o descrédito no serviço público por serviços de baixa qualidade, o desserviço prestado por alguns agentes públicos, o excesso de burocracia e as crises econômico-financeiras, associados a outros fatores, fomentaram a necessidade de serem melhoradas as práticas de governança. Assim, após a Constituição Federal de 1988, adotaram-se algumas práticas de governança como programas e legislações, entre elas, destacam as apresentadas no Quadro 2.

Quadro 2 - Linha do tempo com as práticas de governança adotadas no Brasil

1994	2000	2001	2002	2004
Código de Ética Profissional do Servidor Público Civil do Poder Executivo Federal (Decreto nº 1.171/94).	Lei de Responsabilidade Fiscal (Lei Complementar nº 101/00).	Publicado o panorama sobre governança corporativa no Brasil. Lei nº 10.303/01 Sociedade por Ações	Comissão de Valores Mobiliários publicou recomendações sobre governança.	O IBGC publicou o Código de Melhores Práticas de Governança Corporativa, revisado em 2009.
2005	2011	2013	2016	2017
Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (GesPública), revisado em 2009 e 2013.	Publicação da Lei de Acesso a Informação (Lei nº 12.527/2011).	Publicação da Lei nº 12.813/13 – sobre o conflito de interesse no exercício de cargo ou emprego do Poder Executivo federal.	Publicação da Instrução Normativa Conjunta do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão e a CGU, nº 01/2016.	Publicação da Lei nº 13.460/2017 (proteção e defesa dos direitos dos usuários dos serviços públicos da administração pública). Decreto nº 9.203/17 sobre política de governança na administração federal.

Fonte: Elaboração própria (2020), a partir dos dados da pesquisa.

A linha do tempo traçada no Quadro 2 demonstra os avanços do Estado brasileiro na adoção de práticas de governança e gestão. Apesar dos atos realizados, o processo de governança deve ser contínuo, para se evitar atos de má gestão, de fraudes, de corrupção etc. Para isso, deve-se fortalecer ainda mais os instrumentos de governança e aproximar cada vez mais o Estado da Sociedade, já que é dever da sociedade cobrar dos representantes serviços de qualidade, bem como fiscalizar seus atos por meio do controle social.

Deve-se esperar, portanto, que a boa governança permita ao serviço público, segundo o IFAC (2014), o cumprimento dos seguintes princípios:

- a) Compromisso forte com a integridade, valores éticos e respeitando o Estado de Direito;
- b) Abertura e envolvimento abrangente das partes interessadas;
- c) Definição resultados em termos de benefícios econômicos, sociais e ambientais sustentáveis;
- d) Determinação das intervenções necessárias para otimizar a obtenção dos resultados pretendidos;
- e) Desenvolvimento da capacidade da instituição, incluindo a capacidade de sua liderança e os indivíduos que a compõem;
- f) Gerenciamento de riscos e desempenho por meio do controle interno robusto e uma forte gestão financeira pública;
- g) Implementação de boas práticas de transparência e geração de relatórios para oferecer uma prestação de contas eficaz. (tradução nossa) (IFAC, 2014, p.5).

Fundamentando-se nos princípios relacionados, é possível que a instituição tenha um desenvolvimento econômico e social, transmitindo credibilidade e segurança a seus investidores e/ou à sociedade. Além do que, possibilita evitar problemas comuns nas instituições, tais como: abuso de poder, erros estratégicos, fraudes, problemas sucessórios e conflitos de interesses (OLIVEIRA, PISA e AUGUSTINHO, 2016).

Ao optar por uma gestão estratégica e política que crie e agregue valor ao serviço público atreladas às práticas de boa governança, conseqüentemente se terá um Estado com uma administração eficiente, eficaz, efetiva e controlada. Assim, o Estado se torna um local atrativo para investimentos e desenvolvimento para toda a sociedade.

Para que a governança seja efetiva na sua implantação, deve-se observar as práticas relacionadas à gestão, aos riscos e aos controles, conforme elencado por Neves (2020):

Adesão da alta administração: o primeiro passo é envolver as autoridades do negócio, pois, a partir da difusão das boas práticas por parte do alto escalão, a idoneidade se transforma em uma virtude difundida no cotidiano e na cultura organizacional. Para que uma empresa de fato consiga a transparência, precisa de suporte organizacional. Todos os setores precisam estar envolvidos, a começar da visão do empreendimento.

Monitoramento dos riscos: um dos pilares para manter a integridade é mapear e gerenciar os riscos aos quais o negócio está submetido, dando ênfase aos perigos da corrupção. Para isso, é preciso criar um setor especializado para identificar nepotismo, possíveis fraudes, conflitos de interesses e outras práticas que afetam a ética da empresa.

Diretrizes de conduta: uma organização tem muitas pessoas com índoles e preceitos morais diferentes. Logo, é impossível esperar que todas ajam de acordo com a visão ética do seu negócio sem que isso seja estabelecido e comunicado. Por isso é necessário definir uma política interna, que deve ser adotada na empresa. A partir desse documento, diretrizes e protocolos de trabalho precisam ser criados, de modo a garantir que essas regras sejam cumpridas por todos.

Controle padronizado: conferir os registros contábeis e checar os documentos padrões de cada departamento e demais informações permite diminuir os riscos de fraudes. Assim, é avaliada a idoneidade de cada processo usando dados e fatos, e, verificando se há erros, é possível realinhar as práticas com as políticas definidas.

Captação e comunicação: é preciso capacitar e garantir as bases para que os funcionários possam compreender e aplicar a cultura da integridade, comunicando a visão da empresa para garantir o engajamento.

Avaliação dos parceiros: fornecedores, distribuidores, representantes e demais aliados também precisam ser transparentes e idôneos e devem ser auditados antes de a empresa fechar contratos (NEVES, 2020, p. 51-52).

As boas práticas de governança no serviço público dependem da gestão, pois são ações que o alto escalão precisa implantar e disseminar na cultura organizacional da instituição. Suas diretrizes devem conduzir à prestação de serviços de qualidade à sociedade, mediante a simplificação, a modernização e a integração administrativa, além de implementar controles e mitigar os riscos, para que se possa atingir os objetivos estratégicos de forma efetiva e eficaz, através dos mecanismos de liderança, estratégia e controles (BRASIL, 2017).

Os mecanismos de governança convergem para a prestação de serviços de qualidade e a preservação de valor ao que é público, e para isso, o gestor deve investir no sistema de gestão de riscos e controles. No entanto, estabelecer o quanto de risco é aceitável para a melhor prestação de serviços aos cidadãos e outras partes interessadas é um grande desafio para a governança, eis que consiste na busca do equilíbrio entre riscos e benefícios (INTOSAI, 2007). O remédio para lidar com esse desafio, segundo o TCU (2014), é a gestão de riscos por ser um processo estratégico e essencial para as instituições do setor público e um componente importante de seus sistemas de governança.

A gestão de riscos possibilita o conhecimento dos eventos que possam vir a acontecer em determinado processo, cujo impacto pode ser negativo (riscos) ou positivo (oportunidades). Por meio dessas informações, torna-se possível subsidiar o gestor na tomada de decisões, isto é, nas ações de governança.

Quadro 3 - Definições de governança corporativa e governança pública

Termo	Definição	Autor
Governança corporativa	Maneira pela qual o poder é exercido na administração da gestão dos recursos econômicos e sociais de um país para o desenvolvimento (tradução nossa).	(THE WORLD BANK, 1992, p.3)
	Sistema pelo qual as empresas são dirigidas e controladas (tradução nossa).	(CADBURY, 1992)
	Um conjunto de regras, cujo objetivo é reduzir os problemas de agência.	(CARVALHO, 2002)
Governança corporativa	Como a determinação dos usos amplos para os quais os recursos organizacionais serão empregados e a resolução de conflitos entre os múltiplos participantes nas organizações (tradução nossa).	(DAILY, DALTON e CANNELLA, 2003, p. 371)
	Conjunto de relações entre a administração, seu conselho, seus acionistas e outras partes interessadas, fornecendo estrutura que define os objetivos da empresa, como atingi-los e monitorar o desempenho (tradução nossa).	(OCDE, 2015, p.9)
	Conjunto de práticas que tem por finalidade otimizar o desempenho de uma companhia ao proteger todas as partes interessadas, como investidores, empregados, credores, facilitando o acesso ao capital.	(CVM, 2002, p.1)
	Um sistema que norteia toda a gestão da organização, com o estabelecimento de regras, princípios e valores, com o propósito de intensificar o poder dos acionistas, assegurar os direitos dos <i>stakeholders</i> (interessados) e minimizar os conflitos.	(ANDRADE e ROSSETTI, 2004)
	É o sistema pelo qual as empresas e demais organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre sócios, conselho de administração, diretoria, órgãos de fiscalização e controle e demais partes interessadas.	(IBGC, 2018, p. 20)
	Finalidade de aperfeiçoar o desempenho da empresa e facilitar o acesso ao capital.	(NEVES, 2020, p. 46)
Governança pública	Como um conjunto de mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade.	(TCU, 2014, p. 5-6); Decreto nº 9.203/2017 (BRASIL, 2017)

Fonte: Elaboração própria (2020), a partir dos dados da pesquisa.

No Quadro 3, apresenta-se a sintetização sobre governança através dos principais autores. E, dentro da governança a gestão de riscos se destaca como uma das práticas a serem aplicadas ao setor público, a fim de reduzir ou mitigar os eventos que possam impactar o atingimento dos objetivos institucionais.

2.3 GESTÃO DE RISCOS

Após escândalos contábeis e financeiros, fraudes em fundos de pensão e em bancos, que abalaram os mercados internacionais e nacionais, passou-se a dar maior importância a questões de governança, transparência e ética. Neste contexto, foram criadas leis e normas, cujo objetivo era o fortalecimento do controle interno e o gerenciamento de riscos, tendo em vista que a gestão de riscos possui o objetivo de reduzir os riscos que comprometem a consecução dos objetivos estratégicos e operacionais, que podem ameaçar inclusive a sustentabilidade da empresa (MOUATASSIM e IBENRISSOUL, 2015).

A gestão de riscos é essencial para a governança no setor público, pois contribui para o sucesso estratégico e operacional da instituição com ações de governança bem desenvolvidas aliadas a informações de todo o processo, em que se é possível identificar e tratar todos os possíveis riscos que possam afetar os objetivos organizacionais. Deste modo, a gestão de riscos se torna fundamental à estrutura da organização, chegando a ser considerada como uma “pedra angular da arquitetura de uma organização para o sucesso estratégico e operacional e precisa se encaixar bem como um processo de gestão dentro do quadro de governança” (MIRANDA, 2017, p. 27).

As organizações, de modo geral, sendo públicas ou privadas, estão expostas à interferência de fatores internos e externos, os quais podem comprometer o alcance dos objetivos organizacionais/estratégicos. Nessa perspectiva, a gestão de riscos tem por objetivo auxiliar os gestores na tomada de decisão e no estabelecimento de estratégias para o alcance dos objetivos organizacionais. Portanto, a gestão de riscos deve atuar de forma integrada às ações de governança e em todas as atividades da organização para, assim, contribuir para a melhoria da gestão (ABNT, 2018).

Considera-se como risco o evento negativo que causa incerteza quanto ao alcance do objetivo (ABNT, 2018), e a gestão de riscos corresponde ao conjunto de “atividades coordenadas para dirigir e controlar uma organização no que se refere a riscos” (ABNT, 2018,

p. 1). Ampliando a definição, o *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* (COSO) entende que a gestão de riscos caracteriza-se como:

Processo conduzido em uma organização pelo Conselho de Administração, pela diretoria executiva e pelos demais funcionários, aplicado no estabelecimento de estratégias formuladas para identificar, em toda a organização eventos em potencial, capazes de afetar a referida organização, e administrar os riscos para mantê-los compatíveis com o seu apetite a risco e possibilitar garantia razoável de cumprimento dos objetivos da entidade. (COSO GRC, 2007, p. 17)

O gerenciamento de riscos tem relação direta com o alcance dos objetivos da instituição, por isso visa a “identificar, avaliar, administrar e controlar potenciais eventos ou situações, para fornecer razoável certeza quanto ao alcance dos objetivos da organização” (BRASIL, 2016).

Como posto, o gerenciamento de risco é fundamental para subsidiar os gestores na tomada de decisão, e para isso, devem considerar as diferentes origens do risco, que podem ser de ordem operacional, financeira, regulatória, estratégica, tecnológica, sistêmica, social e ambiental (IBGC, 2018). Deve-se considerar também como inclusiva, em que seus métodos e técnicas devem ser inseridos na definição de estratégia, planejamento e processos de negócios, para resguardar o desempenho e a sustentabilidade. Os rigores da gestão de riscos devem proporcionar respostas e intervenções que tentem criar um equilíbrio apropriado entre risco e recompensa (KPMG; MIOD, 2015).

Uma característica da gestão de riscos é promover a gestão de informações com o propósito de otimizar os lucros e o valor da empresa (MARQUES, HABITZREUTER e ZANIEVIC, 2019). Todavia, no setor público, a gestão de riscos é vista pela ótica de gerar valor ao serviço público, permitindo que o gestor lide de modo eficaz com a incerteza, seus riscos e oportunidades, aumentando a capacidade de criar valor, para fornecer serviços mais eficazes, eficientes e econômicos, considerando valores como equidade e justiça (INTOSAI, 2007). Nesse sentido, Hill e Dinsdale (2003) trazem como destaque o interesse público, ao entenderem que uma preocupação central da gestão de riscos é zelar pelo bem público, e complementam que “a decisão sobre como a distribuição dos benefícios e das perdas potenciais deve ser equacionada é aspecto importante da gestão de riscos” (HILL e DINSDALE, 2003, p. 17).

A gestão de riscos vai muito além de um conjunto de procedimentos e políticas de controle, uma vez que busca “preservar e agregar valor à organização, contribuindo

fundamentalmente para realização de suas metas de desempenho, objetivos e cumprimento de sua missão” (MIRANDA, 2017, p.28). Hill e Dinsdale acrescentam que o processo de gestão de riscos “deve ser encarado como ciclo contínuo de aprendizagem e introdução de melhorias” (HILL e DINSDALE, 2003, p.13).

A gestão de riscos proporciona benefícios à organização, que vão desde a criação e proteção de valor, conforme disposto na ISO 31000:2018 (ABNT, 2018), à promoção da transparência e a melhoria dos padrões de governança (IBGC, 2007).

A gestão de riscos mantém uma relação de dependência com a política de controles, a ser definida como “um processo integrado efetuado pela direção e corpo de funcionários, e é estruturado para enfrentar os riscos e fornecer razoável segurança de que na consecução da missão da entidade os objetivos gerais serão alcançados” (INTOSAI, 2007, p.19). O controle interno é uma das ferramentas da governança, que tem entre os seus objetivos o de mitigar ou eliminar os riscos, sendo que a ausência de controles pode aumentar a ocorrência de eventos e impactar na obtenção dos objetivos. O Decreto nº 9.203/2017 (Governança pública) elenca, dentre os princípios, o estabelecimento de controles internos proporcionais aos riscos e que o processo seja cíclico, em que os resultados sejam utilizados para a melhoria e o aperfeiçoamento das práticas de gestão de riscos e controles:

Decreto nº 9.203/2017:

Art. 17 (...)

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. (BRASIL, 2017, art. 17)

O processo de gestão de riscos deve ser contínuo e se manter em constante atualização, acompanhando os objetivos estratégicos e operacionais da organização, de forma que uma de suas características é ser personalíssimo, assim, cada organização estabelecerá o seu. No entanto, existem vários modelos de gestão de riscos, os chamados *frameworks* (estruturas). Todavia, esclarecem Silva Junior, Araújo e Cabral (2013) que, de modo geral, os modelos de referência para a gestão de riscos não apresentam de forma substancial diferenças entre si, pois apresentam-se de forma genérica, descrevendo as atividades, as quais servirão de guias no processo individualizado de implantação em cada organização.

Em razão do objetivo da pesquisa, destacam-se os seguintes modelos: o *Committee Of Sponsoring Organizations* (COSO), a *International Organization for Standardization* (ISO 31000) e o *The Orange Book*. Esses modelos podem ser utilizados em qualquer tipo de organização pública ou privada, devendo ser adaptado ou personalizado de acordo com o tipo da organização.

2.3.1 Modelo COSO

O *Committee of Sponsoring Organizations* (COSO) é o Comitê das Organizações Patrocinadoras, da Comissão Nacional sobre Fraudes em Relatórios Financeiros, cujo objetivo é fornecer liderança de pensamento que lide, de forma inter-relacionada, com gerenciamento de riscos corporativos (*Enterprise Risk Management – ERM*), controle interno e dissuasão de fraudes (COSO, 2017).

Diante de um cenário em que a preocupação com os riscos se intensificava cada dia mais, principalmente, a partir da crise ocorrida no início dos anos 2000, com os escândalos financeiros e contábeis em empresas de renome, como a Enron, Worldcom, Xerox, Parmalt (Itália), fez com que o COSO publicasse em 2004 o *Enterprise risk management – Integrated framework* (Gerenciamento de riscos corporativos - Estrutura Integrada, tradução feita pela *PriceWaterhouseCoopers* e o Instituto dos Auditores Internos do Brasil) (MIRANDA, 2017).

Em 2017, devido a exigências em razão de novos riscos, novas conscientizações pelos conselhos executivos sobre gerenciamento de riscos, entre outros, o COSO apresentou atualização ao modelo *Enterprise Risk Management – Integrated framework*, sendo o novo modelo intitulado *COSO Enterprise Risk Management – Integrating with Strategy and Performance*. O novo modelo destaca a importância de se considerar o risco no processo de definição da estratégia e no desempenho organizacional (COSO, 2017). Complementa o TCU que o novo modelo do COSO “proporciona maior alinhamento às expectativas em torno das responsabilidades das instâncias de governança e da alta administração no cumprimento das suas obrigações de *accountability*” (TCU, 2018c, p. 16).

Para o modelo *COSO Enterprise Risk Management – Integrating with Strategy and Performance*, o gerenciamento de riscos corporativos é importante no planejamento estratégico e na incorporação da organização, pois integram a missão, visão e valores, com os objetivos

estratégicos e o desempenho organizacional. Esse modelo se apresenta como um conjunto de princípios organizados em cinco componentes inter-relacionados.

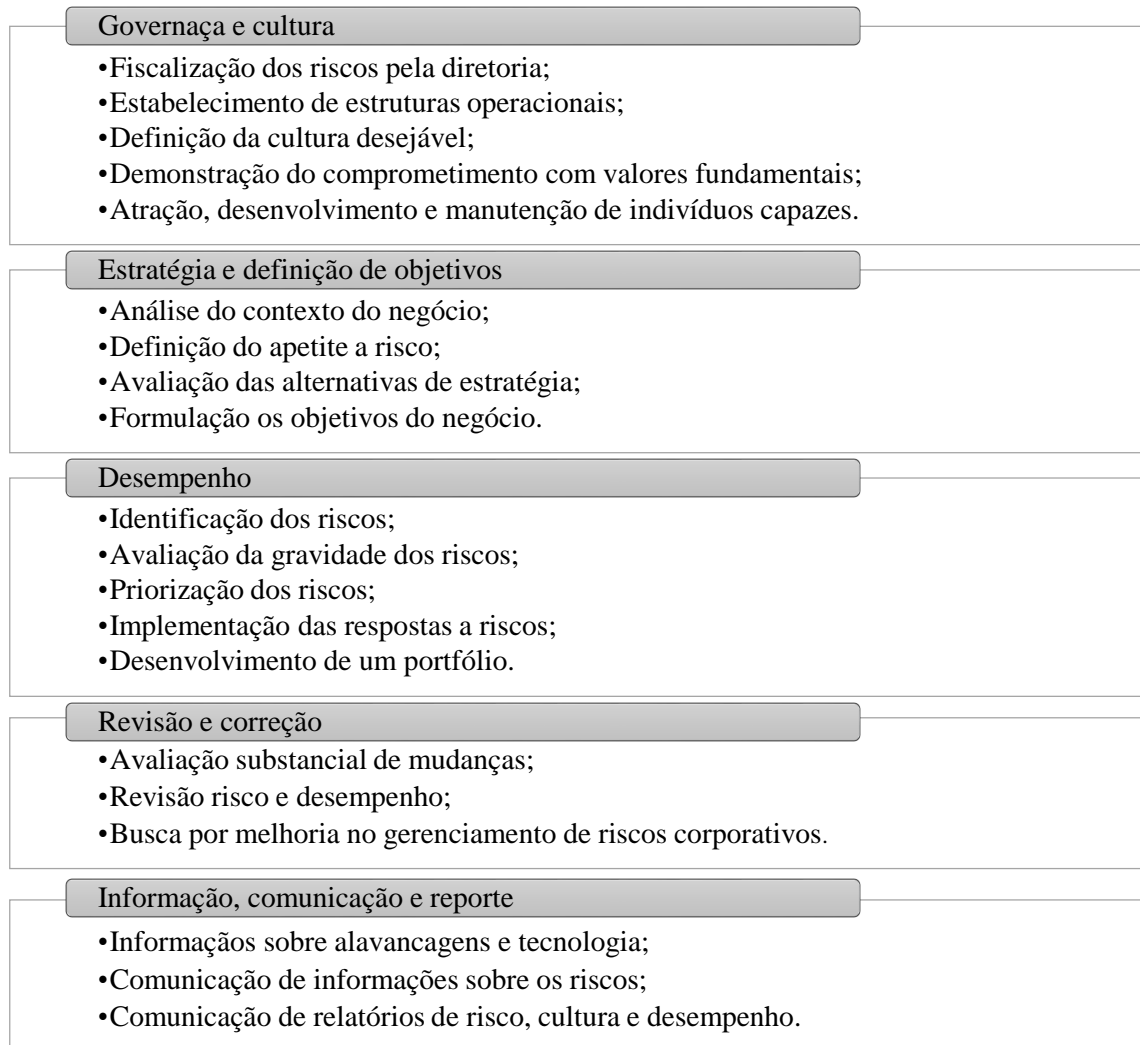
Os componentes do COSO *Enterprise Risk Management – Integrating with Strategy and Performance*, são: a) governança e cultura, em que a governança define o ritmo da organização e a necessidade de uma supervisão responsável e forte para o gerenciamento de riscos; e a cultura refere-se aos valores éticos, integridade e compreensão dos riscos; b) estratégia e definição dos objetivos – o planejamento estratégico visa ao alcance dos objetivos da organização, sendo o apetite a risco estabelecido e alinhado à estratégia. Assim, os objetivos de negócio colocam a estratégia em prática, ao mesmo tempo em que servem como base para identificar, avaliar e responder aos riscos; c) desempenho – é necessário identificar e avaliar os riscos que possam impactar no planejamento estratégico da organização. É válido considerar que os riscos devem ser classificados de acordo com o grau de impacto, o contexto e o apetite a risco, organizando as respostas aos mesmos, o que posteriormente deverá compor um relatório a ser apresentado às partes interessadas; d) revisão e correção – ao rever o desempenho da entidade, uma organização pode considerar como os componentes de gerenciamento de risco estão funcionando ao longo do tempo e à luz de mudanças substanciais e que revisões são necessárias; e) informações, comunicação e reporte – o gerenciamento de riscos requer um processo contínuo de obtenção e compartilhamento das informações necessárias, tanto de fontes internas quanto externas, que fluem para cima, para baixo e através da organização (COSO, 2017).

Associados aos componentes, foi estabelecido um conjunto de princípios de gestão de riscos, Figura 3, que aborda desde a governança até o monitoramento. Os princípios representam as práticas que podem ser aplicadas de diferentes maneiras por diferentes organizações, independentemente do tamanho, tipo ou setor, sendo que a implementação proporcionará que a governança e a administração tenham uma expectativa razoável de que a organização entende e está apta a gerenciar os riscos associados com a estratégia e os objetivos do negócio, em nível aceitável (COSO, 2017).

Segundo o modelo do COSO *Enterprise Risk Management – Integrating with Strategy and Performance*, o gerenciamento de riscos corporativos é importante no planejamento estratégico e na incorporação da organização, tendo em vista que o risco influencia e alinha a estratégia e o desempenho em todos os departamentos e funções. Assim, as estratégias organizacionais devem permanecer fiéis à sua missão. Ademais, as organizações precisam se

preparar para o futuro, que tende a volatilidade, complexidade e ambiguidade, em que precisarão tomar decisões de forma ágil, ter a capacidade de responder de modo coeso e a capacidade adaptativa de articular e reposicionar, mantendo os altos níveis de confiança entre as partes interessadas (COSO, 2017).

Figura 3 - Princípios do modelo COSO *Enterprise Risk Management—Integrating with Strategy and Performance*



Fonte: Elaboração própria (2020), com os dados do COSO (2017, tradução nossa).

2.3.2 Modelo ISO 31000:2018

A Comissão de Estudo Especial de Gestão de Riscos elaborou a ABNT NBR ISO 31000, tendo uma adoção idêntica, em conteúdo técnico, estrutura e redação, à ISO 31000:2018, que foi criada pelo *Technical Committee Risk Management (ISO/TC 262)* (ABNT, 2018).

O objetivo da ISO 31000:2018 é oferecer orientações para gerenciar os riscos enfrentados pelas organizações, uma vez que essas diretrizes podem ser aplicadas a diferentes organizações, nos mais diversos contextos, para orientar na tomada de decisões, pois são diretrizes comuns para gerenciar qualquer tipo de risco. No entanto, a referida norma esclarece que, apesar das diretrizes serem comuns, não pretende proporcionar a uniformidade da gestão de riscos nas organizações; ao contrário, cada organização deverá aplicá-las de forma personalizada, levando em consideração seus objetivos, o contexto, a estrutura, processos, atividades, produto, enfim, as suas especificidades (ABNT, 2018).

Para a ISO 31000 (ABNT, 2018), a gestão de riscos visa à criação e à proteção de valor, buscando melhorar o desempenho, incentivar a inovação e apoiar o alcance dos objetivos da organização. A referida norma está estruturada em três partes que se inter-relacionam, que são: os princípios, a estrutura e o processo. Os princípios são a base para o gerenciamento de riscos na organização de forma eficaz e eficiente, comunicando seu valor e explicando a intenção e o propósito, sendo eles:

- a) Integrada – a gestão de riscos é parte integrante de todas as atividades organizacionais.
- b) Estruturada e abrangente – uma abordagem estruturada e abrangente para a gestão de riscos contribui para resultados consistentes e comparáveis.
- c) Personalizada – a estrutura e o processo de gestão de riscos são personalizados e proporcionais aos contextos externos e internos da organização.
- d) Inclusiva – o envolvimento apropriado e oportuno das partes interessadas possibilita que seus conhecimentos, pontos de vista e percepções sejam considerados. Isto resulta em melhor conscientização e gestão de risco fundamentada.
- e) Dinâmica – riscos podem emergir, mudar ou desaparecer à medida que os contextos externos e internos de uma organização mudem. A gestão de riscos antecipa, detecta, reconhece e responde a estas mudanças e eventos de uma maneira apropriada e oportuna.
- f) Melhor informação disponível – as entradas para a gestão de riscos são baseadas em informações históricas e atuais, bem como em expectativas futuras. A gestão de riscos explicitamente leva em consideração quaisquer limitações e incertezas associadas a estas informações e expectativas. Convém que a informação seja oportuna, clara e disponível para as partes interessadas e pertinentes.
- g) Fatores humanos e culturais – o comportamento humano e a cultura influenciam significativamente todos os aspectos da gestão de riscos em cada nível e estágio.
- h) Melhoria contínua – a gestão de riscos é melhorada continuamente por meio do aprendizado e experiências. (ABNT, 2018, p. 3-4)

Em relação à estrutura, o propósito é a integração da gestão de riscos com as atividades da organização, a governança e a tomada de decisão. Todavia, para isso se efetivar, faz-se necessário o apoio das partes interessadas, e em especial da alta gestão, tendo em vista que “o desenvolvimento da estrutura engloba integração, concepção, implementação, avaliação e melhoria da gestão de riscos através da organização” (ABNT, 2018, p. 4).

Quanto ao processo, este deve ser integrado à estrutura da organização e aplicado em todos os níveis, estratégico, operacional e de programas, além de integrar a gestão e a tomada de decisões. Deve envolver “a aplicação sistemática de políticas, procedimentos e práticas para as atividades de comunicação e consulta, estabelecimento de contexto e avaliação, tratamento e monitoramento, análise crítica, registro e relato de riscos” (ABNT, 2018, p. 9).

2.3.3 Modelo *The Orange Book*

O *The Orange Book: Management of risk – Principles and concepts* (gerenciamento de riscos – princípios e conceitos) (tradução nossa) foi produzido e publicado pelo *HM Treasury*⁶ do governo britânico, sendo referência do programa de gestão de riscos do Reino Unido. A referida norma trata a gestão de riscos através de uma abordagem baseada em princípios e fornece flexibilidade e julgamento na concepção, implementação e operação, informada pelas normas e boas práticas (UK, 2019).

Segundo o TCU (2018c), o modelo do *The Orange Book* mantém uma consonância com os padrões internacionais de gestão de riscos, ou seja, é compatível com o COSO e a ISO 31000, o que é tido como uma vantagem.

Esse modelo fundamenta-se na aplicação de princípios para manter uma estrutura de gerenciamento de riscos que possa identificar de forma consistente e eficaz as oportunidades e os riscos em uma organização. Os princípios abordam que o gerenciamento de riscos deve ser parte essencial na governança e na forma de gestão da organização, observando todos os níveis, integrando todas as áreas e dando suporte às tomadas de decisões, com informações tempestivas e atualizadas. Além disso, o processo de gerenciamento de riscos deve ser estruturado para identificar, avaliar, tratar, monitorar e comunicar aos interessados sobre o risco, considerando

⁶ *HM Treasury* é o ministério das finanças e economias do governo, o qual mantém o controle sobre os gastos públicos e define a direção da economia do Reino Unido, (UK, 2020) disponível em: <<https://bityli.com/v3ftg>>

o apetite a risco da organização, bem como deve ser um processo em constante atualização e aprimoramento (UK, 2019).

Para o modelo *The Orange Book*, os riscos devem ser gerenciados em três níveis: estratégico, de programas e de projetos e atividades. Devendo a organização ter capacidade de gerenciar os riscos em todos eles. O referido modelo ainda apresenta explicações sobre a concepção e orientação das três linhas de defesa, que consiste em um método/abordagem capaz de auxiliar, de forma simples e eficaz, a delegar e coordenar os riscos, as funções e as responsabilidades do gerenciamento. Além disso, deve-se agir de maneira integrada para gerenciar riscos, projetar e implementar o controle interno, a fim de fornecer garantia através de procedimentos contínuos, regulares e periódicos de monitoramento e revisão da gestão de riscos (UK, 2019).

2.4 IMPLANTAÇÃO DA GESTÃO DE RISCOS

A implantação da gestão de riscos, principalmente no setor público, não é algo simples, mas também não chega a ser complicado ao ponto de ser impossível a sua implantação. Isso porque, no setor público, devem-se observar alguns procedimentos e regras, além disso a responsabilidade da sua implantação é da alta gestão, que deve integrar a gestão de riscos a todas as áreas e níveis da organização. Todavia, não é raro encontrar obstáculos à implantação da gestão de riscos, sendo que muitos empecilhos são em razão da falta de conhecimento sobre o assunto ou por opiniões equivocadas. Miranda (2017), após se deparar com muitos questionamentos e opiniões acerca da dificuldade no gerenciamento de riscos em uma organização, elencou alguns mitos sobre a gestão de riscos e esclareceu o porquê de não serem plausíveis.

Mito 1 – Gestão de riscos vai aumentar o trabalho

Esse é o primeiro grande mito: se eu introduzir a gestão de riscos na minha organização, no meu departamento, terei que trabalhar mais...[...]

A partir desse comportamento percebemos claramente que o gestor não entendeu o que é gestão de riscos. Percebe-se que a premissa utilizada por ele está errada. Gestão de riscos não é “mais uma atividade”. É uma mudança de cultura, da forma de olhar o seu próprio negócio/processo...[...]

Dessa forma, para acabar com esse primeiro mito, temos que demonstrar que a gestão de riscos está integrada ao processo, faz parte dele. Não é “mais um processo”.

Mito 2 – Gestão de riscos aumentará os custos da minha organização

Em um cenário de grande restrição fiscal como o que estamos vivendo, é natural e louvável a preocupação com o custo. Entretanto, não pode ser desculpa para a não implementação de uma boa gestão de riscos.

Os benefícios gerados por um gerenciamento de riscos eficaz geralmente são muito maiores que eventuais custos incorridos com sua implementação. Os ganhos começam desde a fase de identificação de riscos, que induz os gestores a repensarem seus processos, otimizando-os, até a fase de monitoramento, quando atividades podem ser priorizadas ou até mesmo deixarem de serem feitas.

Mito 3 – Gestão de riscos vai engessar ainda mais meus processos, pois vai trazer mais controles

Um outro mito bastante difundido é pensar que “isso é coisa de órgão de controle”. Talvez por constar, já há algum tempo, nas recomendações contidas nos relatórios desses órgãos, muitos gestores pensam que a gestão de riscos irá apenas trazer mais controles para a organização, engessando o processo e burocratizando em demasia a gestão.

Errado. Um bom gerenciamento de riscos fará com que os gestores conheçam melhor seus processos e, conseqüentemente, o nível de risco envolvido nas atividades desenvolvidas. Isso permitirá, inclusive, que se retirem controles tidos como desnecessários, quando for o caso.

Mito 4 – Gestão de riscos só pode ser implementada com consultoria

Quando começamos a explicar a necessidade da implementação da gestão de riscos em uma organização, frequentemente nos deparamos com gestores que entendem que a única forma de conseguirem sucesso nesse projeto é a partir da contratação de consultores especializados no assunto.

Esse raciocínio é comum no setor público. Se eu não conheço algum tema, se eu não tenho a expertise necessária para desenvolvê-lo na minha organização, então tenho que recorrer a uma consultoria. Entretanto, essa lógica um tanto simplista pode fazer com que esqueçamos de uma outra forma de se adquirir conhecimento, que é capacitando a própria organização...[...]

Com o processo de gestão de riscos deve ser implementado de forma contínua e sem “atropelos”, a capacitação de alguns agentes públicos que servirão como multiplicadores poderá gerar bons resultados a partir de um custo muito baixo.

Mito 5 – Gestão de riscos só pode ser implementada se eu tiver um sistema

O último mito que gostaria de tentar desconstituir neste livro, embora existam outros, é que para fazermos uma gestão de riscos necessariamente precisamos de um sistema informatizado para gerenciar os riscos e monitorar o plano de ação elaborado para enfrentá-los.

É claro que um sistema ajuda e será mais necessário quanto maior for o número de processos que tiverem seus riscos mapeados. Entretanto, quando verificamos como empresas, órgãos e entidades que já possuem programas de gestão de riscos mais maduros começaram, percebemos que na maior parte das vezes esse início se deu a partir de uma simples planilha.

Dessa forma, a falta de recursos financeiros para comprar e/ou desenvolver um sistema não pode ser uma desculpa para a não implementação da gestão de riscos em uma organização. (MIRANDA, 2017, p. 40-43) (grifo do autor)

Miranda (2017) apresenta, além dos mitos, uma afirmação sobre a gestão de riscos, que é o fato de ser um processo contínuo e que exige mudança de cultura. O gerenciamento de riscos possui uma ligação direta com o planejamento estratégico da organização, sua missão e seu

sistema operacional, de forma que precisa, constantemente, ser atualizado e adaptado às particularidades da organização. Além disso, precisa ser incluso em toda a organização, desde a alta gestão até os agentes que estão na operacionalização, ou seja, deve ser um compromisso e uma interação global na cultura da organização.

Para implantação da gestão de riscos em uma organização, segundo Hill (2006), é necessária a definição de elementos como os sistemas de acompanhamento, responsabilidade, avaliação:

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

Os programas e procedimentos devem ser escritos para garantir que as experiências e as expectativas fiquem bem claras para todos os envolvidos particularmente para os que se estão envolvendo no processo pela primeira vez.

Os documentos relacionados ao sistema de gestão de riscos devem ser disponibilizados ao maior número possível de pessoas. (HILL, 2006, p. 45-46)

Convergindo com o exposto por Hill (2006), a ISO 31000:2018 (ABNT, 2018) descreve que é oportuno que a organização implemente a gestão de riscos através da criação de um plano específico, com prazos e recursos; que estabeleça as responsabilidades pelas tomadas de decisões (quem, onde e quando); quando necessário, reveja os processos de tomada de decisões; e que todo o processo de gerenciamento de riscos seja claramente compreensível e praticado. Para a gestão de riscos ser eficaz, deve haver um engajamento e a conscientização de todos da organização.

A ISO 31000:2018 estabelece que o processo de gestão de riscos, quando implantado, deve envolver a “aplicação sistêmica de políticas, procedimentos e práticas, para as atividades de comunicação e consulta e estabelecimento do contexto e avaliação, tratamento, monitoramento, análise crítica, registros e relato dos riscos” (ABNT, 2018, p. 9). De forma sintetizada, esse processo é apresentado na Figura 4.

Figura 4 - Processo de Gestão de Riscos da ISO 31000:2018



Fonte: ABNT (2018).

Ainda segundo a ISO 31000:18, o processo de gestão de riscos deve ser dinâmico e interativo, uma vez que deve passar por constantes reavaliações e se atentar para as mudanças que, porventura, interfiram no contexto da organização (ABNT, 2018).

2.4.1 Dos benefícios à implantação da gestão de riscos

Como exposto, existem vários modelos/*framework* que servem como base para a implantação da gestão de riscos, cabendo a cada organização adotar o que mais se encaixa aos seus interesses e objetivos, personalizando de acordo com as suas especificidades. No entanto, todos os modelos abordados apresentam os benefícios que se pode ter ao fazer uma gestão de riscos eficaz. Na Figura 5, a seguir, mostra-se um rol com os benefícios da implantação da gestão de riscos segundo os modelos apresentados. Todavia, o referido rol não é exaustivo, eis que a gestão de riscos pode gerar diversos benefícios as organizações.

Figura 5 - Rol não exaustivo dos benefícios da implementação da gestão de riscos segundo os modelos COSO, ISO 31000:2018 e *The Orange Book*

Modelo COSO <i>Enterprise Risk Management Integrating With Strategy e Performance</i> – benefícios	Modelo ISO 31000:2018, benefícios	Modelo <i>The Orange Book</i>, benefícios
Aumento do leque de oportunidades;	Criação e proteção de valor;	Aprimoramento do planejamento estratégico e priorização;
Identificação e gerenciamento de risco em toda a entidade;	Melhoria do desempenho;	Auxílio na consecução dos objetivos;
Aumento do resultado e vantagens positivas enquanto reduz surpresas negativas;	Encorajamento à inovação;	Fortalecimento da capacidade de ser ágil para responder aos desafios enfrentados;
Redução da variabilidade de desempenho;	Apoio ao alcance dos objetivos.	Melhoria da prestação de serviços;
Melhoraria da distribuição de recursos;		Obtenção de uma relação custo-benefício.
Aumento da resiliência da empresa.		

Fonte: Elaboração própria (2020), com dados da ABNT (2018); COSO (2017); da UK (2019) (tradução nossa).

2.4.2 Gestão de riscos no setor público

A gestão de riscos, embora seja uma prática antiga no setor privado, no setor público ainda é recente, segundo Miranda (2017), a primeira iniciativa no Poder Executivo federal foi do Ministério da Previdência Social no ano de 2002. No mesmo ano, o Ministério da Fazenda iniciou as ações para a implantação da gestão de riscos, que foi de fato implantada em 2013. Saindo da esfera do Poder Executivo, o destaque é para o Banco do Brasil, que começou as ações de implantação da gestão de riscos ainda na década de 1990 e para o Banco Central do Brasil, que, inclusive, recebeu do Tribunal de Contas da União (TCU) no ano de 2016 o *Prêmio*

*Mérito Brasil de Governança e Gestão Públicas*⁷, por ser uma das únicas instituições da administração direta a ter o processo de gestão de riscos implantado (SECOM TCU, 2016). Outros órgãos também se destacam, como a Controladoria-Geral do Distrito Federal (CGDF) e do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão, cuja primeira iniciativa foi no ano de 2013.

A gestão de riscos na Administração Pública federal passou a ser uma obrigação objetiva, com a publicação da referida IN conjunta nº 01/2016 CGU/MPOG no Diário Oficial da União, em 11 de maio de 2016, em que dispõe sobre controles internos, gestão de riscos e governança no âmbito do Poder Executivo federal. Segundo a IN, os órgãos e entidades do Poder Executivo federal deverão adotar, de forma sistematizada, medidas de controle interno, gestão de riscos e governança (BRASIL, 2016).

Em sua primeira parte, a IN aborda os controles internos da gestão e os constitui como primeira linha de defesa da organização pública. Ademais, dispõe que os órgãos e entidades do Poder Executivo federal deverão implementar, manter, monitorar e revisar os controles internos da gestão, utilizando com base o gerenciamento do risco. Ressalta também que os controles internos devem ser integrados a todos os processos e atividades da organização, bem como devem ser projetados para fornecer razoável segurança de que a organização atingirá os seus objetivos e missão (BRASIL, 2016).

Em seu art. 8º, a IN elenca os princípios aos quais a organização deve se orientar para implementar os controles internos da gestão do órgão. Entre eles, destacamos a integridade e os valores éticos, o compromisso da alta administração com o processo, o mapeamento das vulnerabilidades que podem impactar nos objetivos e o adequado gerenciamento de riscos. Ademais, a referida norma ainda apresenta os objetivos do controle interno da gestão, a estrutura a ser seguida e as responsabilidades pela instituição, manutenção, monitoramento e aperfeiçoamento dos controles internos (BRASIL, 2016).

Na segunda parte, a IN aborda a gestão de riscos, determinando aos órgãos e entidades que compõem o Poder Executivo federal o dever de implementar, manter, monitorar e revisar

⁷ O Prêmio Mérito Brasil de Governança e Gestão Públicas tem por objetivo reconhecer e disseminar as melhores práticas em liderança, estratégia e controle, que são os pilares da governança. As instituições foram selecionadas utilizando como base o IGG (Índice Geral de Governança), criado pelo TCU. No ano de 2016, foram premiadas três instituições da administração pública direta, três instituições da administração pública indireta e cinco municípios. Sendo premiado quanto ao mecanismo controle o Banco Central do Brasil, por ter o processo de gestão de riscos e plano de continuidade das funções críticas devidamente implantado. Disponível em: <https://bit.ly/3btCTqr>. (Acesso em: 20/03/2020).

o processo de gestão de riscos, mantendo-o compatível com os objetivos estratégicos e a missão da organização. Apresentando as diretrizes e os princípios que as organizações devem seguir para o processo de gestão de riscos, que deve ser feito de forma sistemática, estruturada, oportuna e subsidiada ao interesse público. E ao ser implantada, os controles aplicados aos riscos devem ser proporcionais, observando a relação custo-benefício (BRASIL, 2016).

A IN destaca, também, a importância do mapeamento de riscos e da comunicação tempestiva e completa dos riscos, para dar suporte à tomada de decisões e subsidiar a elaboração do planejamento estratégico, proporcionando um apoio à melhoria contínua dos processos organizacionais. Ademais, a gestão de riscos deve contribuir para o alcance dos objetivos organizacionais, mitigando os riscos e agregando valor por meio dos processos de tomada de decisões e tratamento adequado aos riscos (BRASIL, 2016).

Nesse contexto de implantação, foi estabelecido pela IN que os órgãos e entidades do Poder Executivo federal devem instituir, em suas unidades, a política de gestão de riscos, no prazo de até doze meses, a contar da publicação da referida IN, em que são apresentadas as diretrizes e as responsabilidades relativas à implantação (BRASIL, 2016).

E, na terceira parte, a IN aborda a governança, apresentando os princípios que devem ser seguidos pelos órgãos e entidades do Poder Executivo federal de forma integrada, sendo eles: a liderança, a integridade, a responsabilidade, o compromisso, a transparência e a *accountability*. Através da adoção dos princípios, é possível agregar valor à organização e aumentar a confiança sobre o gerenciamento dos recursos disponibilizados. A referida norma determina, ainda, que seja criado o Comitê de Governança, Riscos e Controles nos órgãos e entidades do Poder Executivo federal, composto pelo dirigente máximo e pelos dirigentes das unidades a ele diretamente subordinado. O Comitê será apoiado, no que couber, pelo assessor especial de controle interno de cada pasta (BRASIL, 2016).

Na parte final, a IN apresenta as atribuições possíveis da Controladoria-Geral da União relativas à gestão de riscos: avaliar a política, os procedimentos e a eficácia dos controles internos aplicados pelos órgãos e entidades do Poder Executivo federal (BRASIL, 2016).

As linhas de defesa a qual a IN se refere trata-se de um modelo que apresenta uma estrutura para o gerenciamento de riscos que proporciona, de forma clara, a delimitação dos papéis e das responsabilidades de cada um dentro da instituição. Esse modelo foi amplamente difundido a partir da *Declaração de posicionamento do IIA: as três linhas de defesa no gerenciamento eficaz de riscos e controles*. Segundo essa declaração, o modelo das três linhas

de defesa pode ser aplicado a qualquer tipo de organização, independentemente do tamanho ou da complexidade (IIA, 2013).

Na primeira linha de defesa, tem-se a gestão operacional; na segunda linha, são as funções de gerenciamento de riscos e conformidades; e, na terceira linha, encontra-se a auditoria interna. Os órgãos de governança não são considerados dentre as três linhas de defesa. No entanto, o seu apoio ativo é fundamental para a implantação do modelo.

O modelo das três linhas de defesa foi atualizado pelo Instituto dos Auditores Internos (IIA) em 2020, passando agora a ser o modelo das três linhas, que se apresenta como um modelo baseado em princípios, que busca contribuir com os objetivos e a criar valor para a organização. Cujos propósitos é “ajudar as organizações a identificar estruturas e processos que melhor auxiliam no atingimento dos objetivos e facilitam uma forte governança e gerenciamento de riscos” (IIA, 2020, p. 1).

2.5 A GESTÃO DE RISCOS NAS INSTITUIÇÕES PÚBLICAS DE ENSINO

As instituições de ensino estão expostas aos mais variados tipos de riscos, como qualquer outra organização. A gestão da instituição de ensino deve ser planejada e estruturada, a fim de atingir os objetivos organizacionais e a sua missão. Nesse contexto, Sedrez e Fernandes defendem que “as instituições de ensino superior como entidades responsáveis pelo ensino, pesquisa e extensão, são organizações que despertam grande interesse de toda sociedade e estão expostas aos mais variados tipos de riscos” (SEDREZ e FERNANDES, 2011, p.80), sendo preciso que as instituições de ensino façam o gerenciamento de riscos e implantem os controles internos necessários para mitigar os riscos, observando a relação risco-retorno.

Ademais, deve-se considerar que as instituições de ensino superior estão ancoradas em decisões estratégicas que retratam o relacionamento entre as instituições de ensino, os sistemas educacionais e o público externo, considerando que todo esse processo está suscetível a riscos que podem impactar nos objetivos e na missão (FRANCO, AFONSO e BORDIGNON, 2012). Portanto, é imprescindível a gestão de riscos nas instituições de ensino superior, bem como a aplicação de controles.

A gestão de riscos é uma ferramenta de governança, que traz benefícios para o gestor, uma vez que contribui para a criação e a preservação de valor na organização. No entanto, para

alguns autores, a sua implantação, especialmente, nas instituições de ensino superior não é tão simples, pois “muitos dos modelos consideram as organizações como entidades fechadas, deixando de analisar os riscos provenientes de relações entre as organizações envolvidas no ambiente de valor das Instituições de Ensino Superior” (MASSAINI, OLIVEIRA e OLIVA, 2017, p.90).

As instituições públicas de ensino são vulneráveis a diversos tipos de riscos, entre esses: estratégicos, financeiros, operacionais, de conformidade, de imagem, de integridade. Os Institutos Federais de Educação, igualmente as outras instituições públicas de ensino, são suscetíveis a riscos. Todavia, deve-se esclarecer que o seu modelo educacional o diferencia das demais instituições de ensino. Os Institutos Federais de Educação (IF) foram criados por meio da Lei nº 11.892/2008, através da transformação ou integração de Escolas Agrotécnicas ou Técnicas e Centros Federais de Educação. De acordo com a Lei nº 11.892/2008, os IF são instituições de educação superior, básica e profissional, pluricurriculares e multicampi, de natureza autárquica, com autonomia administrativa, patrimonial, financeira, didático-pedagógica e disciplinar, especializados na oferta de educação profissional e tecnológica nas diferentes modalidades de ensino (BRASIL, 2008).

Por ser uma instituição multicampi dotada de autonomia, uma das características do IF é a descentralização. Cada *campus* realiza as suas atividades de forma descentralizadas, porém com orientações da unidade gestora central que é a Reitoria. As decisões são tomadas a partir de órgãos colegiados instituídos em cada *campus* e também pelos órgãos colegiados institucionais, que possuem natureza consultiva e deliberativa (BRASIL, 2008).

A título de exemplo, o Instituto Federal de Educação do Norte de Minas Gerais (IFNMG), que é o *locus* da presente pesquisa, é formado pela Reitoria, nove *campi*, dois *campi* avançados e o centro de educação à distância, com abrangência territorial de 177 (cento e setenta e sete) municípios, nas regiões Norte, Noroeste, Vales do Jequitinhonha e Mucuri do Estado de Minas Gerais, cujo compromisso é ofertar educação de qualidade, com desenvolvimento local, social e cultural da sua área de atuação territorial (IFNMG, 2019).

Na gestão de riscos em uma instituição pública de ensino, principalmente nos institutos federais de educação, envolvem-se aspectos relacionados com a gestão, com a estrutura organizacional, com a infraestrutura, com recursos e cultural. No entanto, apesar das particularidades que envolvem as instituições públicas, é importante que seja feita a gestão de riscos, não apenas para cumprimento de uma determinação normativa, mas, sobretudo, para

contribuir para o alcance dos objetivos estratégicos, da missão, da prestação de serviços eficazes e de qualidade, além da redução de custos e do dinamismo processual.

Como já exposto, a IN nº 01/2016 CGU/MPOG determinou que os órgãos e entidades do Poder Executivo federal implementassem a gestão de riscos em suas unidades, o que inclui as instituições federais públicas de ensino, estabelecendo o prazo de até doze meses para a criação da política de gestão de riscos, a contar da publicação da referida norma (BRASIL, 2016).

Apesar da determinação contida na IN nº 01/2016, o que se verifica por meio da auditoria realizada pelo Tribunal de Contas da União em 2018, que ensejou no acordo nº 976-2019-P, no qual foi realizado um levantamento de governança pública para medir a capacidade de governança e de gestão das organizações públicas federais e de outros entes jurisdicionados do TCU é que muitas instituições não estão cumprindo o determinado na IN. No referido levantamento, consolidaram-se, também, informações sobre a implementação dos controles: Gestão da Ética e Programa de Integridade; Transparência e *Accountability*; Governança e Auditoria Interna; Gestão de Riscos e Controles Internos; Designação de Dirigentes. Por meio desse levantamento, verificou-se que, em relação à gestão de riscos, o resultado é alarmante, ainda mais por ter sido feito um comparativo no tocante aos levantamentos realizados no ano de 2014 e no ano de 2017, que não apresentaram as melhoras esperadas quanto ao resultado. Destaca-se que o resultado é preocupante, porque a gestão de riscos deve seguir alinhada com a gestão da estratégia (TCU, 2018).

Ao selecionar o mapa para os resultados das instituições federais de ensino, o que se verifica são altos índices de fragilidades de controles na gestão de riscos e controles internos, cujos graus de exposição a riscos encontram-se entre intermediário e muito alto, conforme Anexo A (TCU, 2018a).

Segundo o TCU, a posição de cada instituição em determinada faixa possibilita a análise sobre o seu respectivo grau de exposição à fraude e à corrupção e, também, permite identificar quais os controles precisam ser melhorados (TCU, 2018d). Ao analisar os anexos A e B, verifica-se que a maioria das instituições de ensino encontram-se nas faixas de risco intermediário e muito alta, o que leva à constatação de que essas instituições não estão fazendo a gestão dos riscos de maneira eficaz, nem aplicando os controles necessários à mitigação dos riscos. Todavia, esse cenário apresentado pelo levantamento do TCU em 2018 segue na contramão do que é determinado pela legislação (IN nº 01/2016), o que faz pressupor que existem barreiras na implantação da gestão de riscos, o que justifica o problema deste estudo.

Após o levantamento das principais discussões dos estudiosos sobre o objeto do trabalho e a construção de uma base teórica, inicia-se a descrição metodológica utilizada para o desenvolvimento do estudo.

3 METODOLOGIA

O presente estudo foi alicerçado na teoria de agência e dará ênfase à gestão integrada de riscos nas instituições públicas de ensino, com o propósito de responder ao seguinte questionamento: Quais as barreiras e benefícios para a implantação da gestão integrada de riscos em uma instituição pública de ensino superior?

Para tanto, a pesquisa constituiu-se por meio das fases de pesquisa de campo e da pesquisa documental, que ocorreram de forma simultânea. A pesquisa de campo foi realizada no Instituto Federal de Educação do Norte de Minas Gerais (IFNMG), no qual se realizou entrevistas semiestruturadas com os gestores dessa instituição, o que se justifica em razão da IN conjunta nº 01/2016 CGU/MPOG (BRASIL, 2016) atribuir a responsabilidade da implantação da gestão de riscos à alta administração, ou seja, a quem detém o poder de decisão.

Desse modo, foram entrevistados: o reitor, o diretor-executivo, os pró-reitores de Administração, Desenvolvimento Institucional, Ensino, Extensão e Pesquisa, bem como os diretores dos *campi* (Almenara, Araçuaí, Arinos, Diamantina, Montes Claros, Pirapora, Salinas e Teófilo Otoni) e dos *campi* avançados (Janaúba e Porteirinha), o diretor do Centro de Educação a Distância (por possuir o mesmo *status* de *campus*) e os diretores sistêmicos da Diretoria de Assuntos Estudantis e Comunitários e da Diretoria de Gestão de Pessoas. É importante registrar que os entrevistados compõem, por meio da Portaria 954 – Reitor/2018, o Comitê de Gestão Estratégica do IFNMG, que tem por objetivo assessorar o reitor na condução da política de governança, integridade, riscos e controles, no âmbito institucional (IFNMG, 2018a). Todos os entrevistados foram questionados sobre gestão de riscos (conceito, importância, função, dificuldades, benefícios, entre outros aspectos).

A fase da pesquisa documental contemplou a análise dos documentos institucionais do IFNMG (relatório de gestão, normativos internos), bem como do Relatório de Gestão Exercício 2019 (documento institucional) dos outros Institutos Federais de Educação (IFAC, 2020; IFAL, 2020; IFB, 2020; IFBA, 2020; IFBAIANO, 2020; IFC, 2020; IFCE, 2020; IFES, 2020; IFF, 2020; IFFAR, 2020; IFG, 2020; IFGOIANO, 2020; IFMA, 2020; IFMG, 2020; IFMS, 2020; IFMT, 2020; IFPA, 2020; IFPB, 2020; IFPE, 2020; IFPI, 2020; IFPR, 2020; IFRJ, 2020; IFRN, 2020; IFRO, 2020; IFRR, 2020; IFRS, 2020; IFSC, 2020; IFSE, 2020; IFSERTÃO-PE, 2020; IFSP, 2020; IFSUDESTEMG, 2020; IFSUL, 2020; IFSULDEMINAS, 2020; IFTM, 2020; IFTO, 2020).

Além da análise documental sobre os relatórios de gestão, realizou-se também um *benchmarking* que é um método usado para entender as práticas que levaram a um melhor desempenho das ações (BRASIL, 2013). Por meio do *benchmarking* e dos Relatórios de Gestão Exercício 2019, identificaram-se os IFs cujos processos de implantação da gestão de riscos encontram-se em estado mais avançados.

Justifica-se a opção de análise sobre a ótica do relatório de gestão de cada um dos trinta e sete⁸ Institutos Federais de Educação do Brasil, por se tratar de um documento em que as instituições devem prestar contas das atividades realizadas em cada segmento, inclusive sobre a gestão de riscos, e por terem a mesma natureza e características organizacionais da instituição em que foi realizada a pesquisa de campo.

Utilizando por base o ano de publicação da IN nº 01/2016 e seus efeitos (BRASIL, 2016), o corte temporal foi do ano de 2016 a 2019, sendo considerado o Relatório de Gestão Exercício 2019 para pesquisa e análise documental. Realizou-se uma análise de conteúdo nesses documentos, a fim de verificar o estágio da implantação da gestão de riscos nessas instituições, considerando as dimensões e os eixos descritos no modelo de análise e comparar com as informações extraídas da pesquisa de campo e da pesquisa bibliográfica, fazendo, portanto, uma análise por triangulação.

O estudo teve caráter exploratório, com vistas a oportunizar maior familiaridade ao problema, de modo a torná-lo mais explícito (GIL, 2002). A abordagem foi qualitativa, em que o objetivo é descrever e compreender os fatores que envolvem a gestão de riscos nas instituições públicas de ensino (PRODANOV e FREITAS, 2013). Utilizou-se como estratégia metodológica a pesquisa de campo, com o propósito de se obter informações acerca do problema proposto (PRODANOV e FREITAS, 2013) através de entrevista semiestruturada e pesquisa documental, em que os dados coletados foram analisados por meio da análise de conteúdo, que consiste na técnica de análise das comunicações com o objetivo de alcançar a descrição do conteúdo das mensagens (BARDIN, 2016), e que será detalhada no item sobre tratamento dos dados.

O referencial teórico foi elaborado através de pesquisa bibliográfica realizada em produções acadêmicas e publicações de materiais diversos sob formas impressa e virtual (livros,

⁸ Ao todo são 38 (trinta e oito) Institutos Federais de Educação. Como o *locus* principal da pesquisa é o IFNMG, excluiu-se o mesmo da contagem, para não haver dupla menção, por isso o total de 37 (trinta e sete). Contudo, é importante mencionar que dois Institutos Federais (IFAP e IFAM) não publicaram os seus Relatórios de Gestão Exercício 2019, até a data do presente estudo.

artigos, revistas, jornais, documentos institucionais, teses e dissertações), fundamentados por autores clássicos e modernos como: Jensen e Meckling (1976); Eisenhardt (1989); Hendriksen e Van Breda (1999); Gitman (2010); Besanko et al. (2012); Miranda (2017); Marques, Habitzreuter e Zanievic (2019); e Neves (2020). Foram também utilizadas metodologias internacionais, como o COSO, a ISO e o *THE ORANGE BOOK* e referenciais governamentais do TCU.

A partir do referencial teórico, foi possível definir um modelo de análise com os principais aspectos e indicadores a serem analisados, levando-se em consideração o conceito da gestão de riscos sob a perspectiva da implantação nas instituições públicas de ensino superior, a partir das dimensões (das barreiras e dos benefícios), eixos e indicadores, estes definidos com base nos objetivos específicos deste estudo.

3.1 MODELO DE ANÁLISE

A análise compreendeu o conceito principal (gestão de riscos) por meio das dimensões, barreiras e benefícios, que foram relacionadas aos respectivos componentes (eixos) e indicadores, a fim de construir o conhecimento e solucionar o problema proposto: Quais as barreiras e os benefícios para a implantação da gestão integrada de riscos em uma instituição pública de ensino superior?

3.1.1 Dimensão - Barreiras

Para identificar as barreiras que as instituições públicas de ensino federal encontram ao implementar a gestão integrada de riscos, analisou-se por meio dos seguintes eixos:

a) Gestão

- i. A compreensão da alta administração sobre a importância da implantação da gestão integrada de riscos;
- ii. As ações adotadas pela alta administração para a implantação da gestão integrada de riscos;

iii. O reconhecimento pela alta administração em ser a gestão integrada de riscos apenas uma obrigação normativa ou um instrumento que trará benefícios à instituição;

iv. O reconhecimento pela alta administração em ser a gestão integrada de riscos um instrumento que irá agregar valor à instituição;

v. Ausência de visibilidade de benefícios.

b) Estrutura organizacional

i. Segregação de funções e a delegação de responsabilidades (linhas de defesa);

ii. Desenvolvimento da política e da metodologia da gestão de riscos;

iii. Mapeamento de processos e de seus respectivos riscos;

iv. Integração entre os processos e o planejamento estratégico da instituição;

v. Disponibilidade de servidores.

c) Infraestrutura e recursos

i. Capacitação sobre gestão de riscos: implantação e execução;

ii. Sistemas informatizados de gestão de riscos (TI);

iii. Instituição de controles considerando a relação custo-benefício;

d) Culturais

i. Reconhecimento da importância pela alta administração;

ii. Disseminação institucional da cultura da gestão de riscos.

3.1.2 Dimensão - Benefícios

Para identificar os benefícios que as instituições públicas de ensino federal irão ter ao implementar e executar a gestão integrada de riscos, analisou-se por meio dos seguintes eixos:

a) Gestão

i. Reconhecimento de resultados pela alta administração como prática de boa governança;

ii. Segurança e credibilidade interna e externa;

- iii. Agregar e gerar valor à instituição (melhoria no processo de decisão);
- iv. Melhoria do planejamento estratégico.

b) Melhorias organizacionais

- i. Processos dinâmicos, integrados e riscos mapeados;
- ii. Servidores capacitados;
- iii. Tempestividade nas informações e comunicação;
- iv. Redução de falhas;

c) Melhor entrega para a sociedade

- i. Economicidade decorrente da redução à exposição de riscos;
- ii. Reconhecimento da qualidade do serviço;
- iii. Melhoria dos controles;

De forma objetiva e sintética, os componentes do modelo de análise devem ser observados considerando cada objetivo específico, assim para os objetivos específicos um e dois devem ser observados considerando os seguintes aspectos, Quadro 4.

Quadro 4 - Aspectos a serem observados para o cumprimento dos objetivos específicos 1 e 2

Objetivo específico	Aspectos	Técnicas metodológicas
O. E. 1 Contextualizar os aspectos teóricos e pragmáticos da gestão de riscos na esfera pública.	- relações de agência	T 1 – Análise bibliográfica
	- as práticas de governança	
	- a identificação dos riscos	T 2 – Análise documental
	- os modelos de gestão de riscos	
O. E. 2 Analisar os fatores fundamentais relacionados ao processo de implantação da gestão integrada de riscos nas instituições de ensino.	- as imposições legais	T 1 – Análise bibliográfica
	- alta administração	
	- planejamento estratégico	T 2 – Análise documental
	- processos	
	- integração	
- políticas e metodologias		

Fonte: Elaboração própria (2020).

O objetivo específico três constitui-se em identificar quais as principais barreiras encontradas na implantação da gestão integrada de riscos em uma instituição pública de ensino. Para a análise desse objetivo, utilizou-se a dimensão barreiras que se desdobrará nos

componentes (linhas): gestão, estrutura, financeiro e cultural, cada um com os seus respectivos indicadores (colunas), conforme especificado no Quadro 5, cujos autores de referência são: Miranda (2017), TCU (2018c); COSO (2017), ABNT (2018), Hill (2006); Massaini, Oliveira e Oliva (2017); IN 01/2016 (BRASIL, 2016), IBGC (2007). Para a coleta dos dados, utilizou-se as técnicas de análise de documentos e entrevistas.

Quadro 5 - Componentes e indicadores a serem observados no cumprimento do objetivo específico 3

Gestão				
Comprometimento da alta administração sobre a importância da implantação da gestão integrada de riscos.	As ações adotadas pela alta administração para a implantação da gestão integrada de riscos.	Reconhecimento pela alta administração em ser a gestão integrada de riscos apenas uma obrigação normativa ou um instrumento que trará benefícios à instituição.	Reconhecimento pela alta administração em ser a gestão integrada de riscos um instrumento que irá agregar valor à instituição.	Ausência de visibilidade de benefícios.
Estrutura				
Segregação de funções e a delegação de responsabilidades (linhas de defesa).	Desenvolvimento da política e da metodologia da gestão de riscos.	Mapeamento de processos e de seus respectivos riscos.	Integração entre os processos e o planejamento estratégico da Instituição.	Disponibilidade de servidores.
Financeiro				
Sistemas informatizados de gestão de riscos.	Capacitação sobre gestão de riscos: implantação e execução	Instituição de controles considerando a relação custo-benefício.		
Cultural				
Reconhecimento da importância pela alta administração.		Disseminação institucional da cultura da gestão de riscos.		

Fonte: Elaboração própria (2020).

O objetivo específico quatro constitui-se em demonstrar quais os benefícios que a gestão integrada de riscos pode proporcionar a uma instituição pública de ensino. Para análise desse objetivo, utilizou-se a dimensão benefícios que se desdobra nos componentes (linhas): gestão, estrutura e financeiro, cada um com os seus respectivos indicadores (colunas), conforme o Quadro 6, cujos autores de referência são: Miranda (2017); TCU (2018c); COSO (2017); ABNT (2018); Marques, Habitzereuter e Zanievic, (2019); IN 01/2016 (BRASIL, 2016). Para a coleta dos dados, utilizou-se as técnicas de análise de documentos e entrevistas.

Quadro 6 - Componentes e indicadores a serem observados no cumprimento do objetivo específico 4

Gestão		
Reconhecimento pela alta administração como prática de boa governança.	Segurança e credibilidade interna e externa.	Agregar e gerar valor à Instituição.
Estrutura		
Processos dinâmicos, integrados e riscos mapeados.	Servidores capacitados.	Tempestividade nas informações e comunicação.
Financeiro		
Economicidade decorrente da redução à exposição de riscos.	Reconhecimento da qualidade do serviço.	

Fonte: Elaboração própria (2020).

3.2 TÉCNICAS METODOLÓGICAS

Com os indicadores de análise definidos, foi possível identificar quais os melhores instrumentos de coleta de dados e quais as etapas serão seguidas para atingir o objetivo do estudo. Realizou-se uma pesquisa de campo, cujo propósito foi a obtenção de informações sobre determinado problema ou hipótese ou, ainda, descobrir novos fenômenos ou a relação entre eles (PRODANOV e FREITAS, 2013), associada a uma pesquisa documental. Esse tipo de estratégia requer uma prévia pesquisa bibliográfica sobre o tema em estudo, o que já foi realizado através do referencial teórico e, ainda, a definição dos instrumentos de coleta de dados e das técnicas de seu tratamento (PRODANOV e FREITAS, 2013). Neste estudo, foram utilizadas como instrumento de coleta de dados a entrevista semiestruturada e a análise documental, o que possibilitou uma triangulação metodológica (bibliográfica, documental e entrevista), cujos dados obtidos foram analisados por meio da análise de conteúdo.

A seguir, observa-se o detalhamento de utilização de cada uma das técnicas metodológicas citadas.

3.2.1 Entrevista

A entrevista, por ser “um procedimento utilizado na investigação social, para a coleta de dados ou para ajudar no diagnóstico ou no tratamento de um problema social” (MARCONI e LAKATOS, 2002, p.92), é adequada, pois, através da conversação, busca-se identificar os fatores relacionados ao objeto do presente estudo. Dessa forma, foram realizadas entrevistas

com os servidores que compõem a alta administração, isto é, os que detêm poder decisório, tendo em vista que a implementação da gestão de riscos é de responsabilidade da alta administração conforme determina a IN nº 01/2016 (BRASIL, 2016). Assim, foram entrevistados o reitor, o diretor-executivo, os pró-reitores das pró-reitoras de Administração, Desenvolvimento Institucional, Ensino, Extensão e Pesquisa, os diretores-gerais dos *campi* e dos *campi* avançados, o diretor do Centro de Educação a Distância, o diretor da Diretoria de Gestão de Pessoas e a diretora da Diretoria de Assuntos Estudantis e Comunitários.

Utilizou-se das entrevistas semiestruturadas para que o entrevistado pudesse se expressar mais sobre o tema, não se limitando exclusivamente às perguntas (OLIVEIRA, 2018). Segundo May (2004), esse tipo de entrevista pode prejudicar a padronização e comparabilidade das informações, mas, por outro lado, pode permitir um diálogo mais aprofundado sobre o tema entre o entrevistado e o entrevistador. Através da entrevista, objetivou-se averiguar a compreensão das pessoas sobre os temas e conhecer as suas respectivas opiniões.

Antes da realização das entrevistas foi solicitado autorização à autoridade máxima do IFNMG, o Reitor, para suas realizações no âmbito do IFNMG, cujo termo encontra-se no Apêndice B. Após o consentimento do Reitor, foram agendadas e realizadas as entrevistas semiestruturadas com os gestores que compõe a alta gestão da Instituição. Devido à crise de saúde pública de âmbito internacional, ocasionada pela pandemia mundial decorrente do vírus SARS-CoV-2 em 2020, as entrevistas se deram por meio digital (videoconferência), no período de 19/05/2020 a 23/07/2020, respeitando a disponibilidade de cada entrevistado, com duração média de 60 (sessenta) minutos cada. A descrição de duração/data pode ser observada no Quadro 7.

Quadro 7 - Descrição do perfil dos entrevistados, data e duração das entrevistas

Entrevistado	Formação acadêmica informada	Tempo no IFNMG	Tempo como gestor	Data	Duração – horas
E1	Medicina Veterinária + Pós	24 anos	08 anos	19/05/2020	1:05:17
E2	Matemática/Biologia + Pós	11 anos	05 anos	20/05/2020	1:17:56
E3	Administração/ Matemática	11 anos	07 anos	24/06/2020	00:34:27
E4	Medicina Veterinária + Pós	11 anos	06 anos	25/06/2020	00:47:24
E5	Engenharia Florestal + Pós	10 anos	04 anos	29/06/2020	00:45:10
E6	Biologia	11 anos	04 anos	29/06/2020	00:42:08

Cont. **Quadro 7** - Descrição do perfil dos entrevistados, data e duração das entrevistas

Entrevistado	Formação acadêmica informada	Tempo no IFNMG	Tempo como gestor	Data	Duração – horas
E7	Pedagogia + Especialização	10 anos	02 anos	30/06/2020	00:53:18
E8	História + Pós	10 anos	05 anos	03/07/2020	1:36:50
E9	Agronomia + Pós	12 anos	06 anos	03/07/2020	1:18:02
E10	Administração + Pós	10 anos	03 anos	06/07/2020	00:24:30
E11	Administração + Pós	09 anos	07 anos	06/07/2020	00:27:44
E12	Letras Português/Inglês + Pós	14 anos	08 anos	07/07/2020	00:40:49
E13	Ciência da Computação + Pós	16 anos	11 anos	07/07/2020	02:07:59
E14	Letras + Pós	11 anos	04 anos	10/07/2020	00:39:46
E15	Engenharia Agrônômica	15 anos	8 anos	10/07/2020	01:00:52
E16	Educação Física + Pós	11 anos	03 anos	10/07/2020	01:07:01
E17	Geografia/Administração	25 anos	04 anos	10/07/2020	01:06:11
E18	Letras + Pós	22 anos	04 anos	13/07/2020	00:24:04
E19	Zootecnia	15 anos	09 anos	15/07/2020	00:29:28
E20	Ciência da Computação + Pós	09 anos	04 anos	23/07/2020	00:48:43

Fonte: Elaboração própria (2020), com dados obtidos das entrevistas.

Para a realização da entrevista, foi solicitado a cada participante a anuência ao Termo de Consentimento Livre Esclarecido antes da realização das entrevistas. Seguiu-se um roteiro previamente elaborado, o qual foi utilizado da mesma forma com todos os participantes. O modelo de ambos os documentos compõe os apêndices deste estudo. Contudo, apesar dos esforços envidados, não foi possível realizar a entrevista com todos os gestores que compõem a alta gestão do IFNMG e o Comitê de Gestão Estratégica. Muito embora tenha sido entrevistada a maioria deles, sendo 20 (vinte) gestores, de um total de 21 (vinte e um), submetidos a esta etapa da pesquisa.

Registra-se que dos entrevistados foi considerado apenas o tempo no cargo atual de gestor, não considerando outros cargos de gestão que, porventura, tenham ocupado.

3.2.2 Documental

A pesquisa documental é caracterizada pela fonte de coleta de dados, que fica restrita a documentos (MARCONI e LAKATOS, 2002). Desse modo, foram feitas pesquisas e análises nos documentos institucionais da unidade de análise (IFNMG), tais como relatórios de gestão

do ano de 2019, normativas e políticas internas, que se encontram com acesso público, disponíveis no site institucional, com o propósito de verificar como está sendo tratada a implantação da gestão de riscos na Instituição. De forma subsequente, realizou-se uma pesquisa documental nos relatórios de gestão referente ao ano de exercício 2019 dos outros Institutos Federais de Educação do Brasil, a fim de averiguar, através da análise de conteúdo, como essas instituições públicas de ensino estão tratando a implantação da gestão de riscos, considerando o proposto no modelo de análise. Por fim, realizou-se um comparativo com as constatações levantadas por meio da pesquisa de campo realizada no IFNMG e da pesquisa bibliográfica.

Vale registrar que dos 38 (trinta e oito) Institutos Federais de Educação que há no Brasil, foram analisados os relatórios de gestão exercício 2019 de 36 (trinta e seis), considerando o relatório de gestão do IFNMG. Isto porque, decorrente da crise de saúde pública de âmbito internacional já mencionada, o prazo de entrega foi postergado para o 2º semestre de 2020, e, até a análise deste estudo, 02 (dois) IFs não tinham disponibilizado os relatórios de gestão 2019, portanto, esses ficaram de fora do estudo, por falta de acesso.

3.2.3 Tratamento dos dados

Os dados coletados neste estudo foram tratados utilizando-se da técnica de análise de conteúdo, isto é, buscou-se identificar o que está sendo dito sobre o tema (VEGARA, 2005), com a finalidade de descrever, sistematicamente, o conteúdo das comunicações, das ideias, sem se apegar às palavras em si (MARCONI e LAKATOS, 2002).

Foram feitas análises de conteúdo nos documentos institucionais do IFNMG (relatório de gestão ano 2019, normativos internos e regulamentos), nos relatórios de gestão dos 36 (trinta e seis) Institutos Federais de Educação do Brasil e nas respostas obtidas por meio das entrevistas realizadas.

Os dados obtidos do estudo de campo e da pesquisa documental foram agregados por dimensões e eixos, seguindo o disposto no modelo de análise e configurando, portanto, uma análise de grade fechada (VEGARA, 2005). Utilizou-se para isso a planilha do Excel, versão 2013, para realizar essa categorização, em que se fez uso do procedimento interpretativo para a análise e, por conseguinte, a confrontação entre os dados obtidos e a base teórica. Assim, por

meio da técnica de análise de conteúdo, foi possível chegar aos resultados, cuja exposição encontra-se na seção a seguir.

4 ANÁLISE DOS DADOS

No estudo de campo realizado no IFNMG no que se refere à pesquisa documental, verificou-se que a Instituição iniciou as suas atividades para a implantação da gestão de riscos no ano de 2018, com a publicação dos normativos internos, conforme descrito no Quadro 8:

Quadro 8 - Atos institucionais realizados pelo IFNMG para implantação da gestão de riscos

Atos	Data de publicação	Descrição
Portaria nº 954- Reitor/2018	13/07/2018	Institui o Comitê de Gestão Estratégica, com a finalidade de assessorar o Reitor na condução da política de governança, integridade, riscos e controles no âmbito do IFNMG.
Portaria nº 1.533 – Reitor/2018	23/11/2018	Institui o Subcomitê de Governança, Integridade, Riscos e Controles e designa servidores responsáveis pela estruturação, acompanhamento e orientação acerca da implantação do Programa de Governança, Gestão de Integridade, Riscos e Controles no âmbito do IFNMG.
Portaria nº 1.534 – Reitor/2018	23/11/2018	Institui a Comissão de Gestão de Riscos e Controles, e designa servidores responsáveis pela implementação e operacionalização do Programa de Governança, Gestão de Riscos e Controles no âmbito do IFNMG.
Portaria nº 1.636 – Reitor/2018	13/12/2018	Dispõe sobre a instituição da Política de Gestão de Integridade, Riscos e Controles Internos, no âmbito do IFNMG.

Fonte: Elaboração própria (2020), com dados obtidos da pesquisa documental.

Como se pode verificar do Quadro 8, o início da implantação da gestão de riscos no IFNMG se deu a partir da publicação da Portaria nº 954- Reitor/2018, em que instituiu o Comitê de Gestão Estratégica. Segundo determinado nessa Portaria, compõe o Comitê de Gestão Estratégica a alta gestão do IFNMG (Reitor, Diretor Executivo, Pró-Reitores, Diretores

Sistêmicos e Diretores-Gerais), o mesmo grupo com o qual foi realizado as entrevistas (IFNMG, 2018a).

A instituição da Política de Gestão de Integridade, Riscos e Controles Internos do IFNMG se deu por meio da Portaria 1.636- Reitor/2018. Apesar de ter sido concretizada após o prazo previsto na IN 01/2016, pode ser considerada como um marco a implantação da gestão de riscos, pois estabelece diretrizes, responsabilidades e princípios, além de estarem previstos os objetivos da gestão no IFNMG (IFNMG, 2018d). Somado a referida política, o IFNMG, segundo o Relatório de Gestão 2019, adota a estrutura das três linhas de defesa para estabelecer as funções e responsabilidades de cada ator no processo. Como ações ao processo de implantação da gestão de riscos no IFNMG, foram realizados *workshop*, cursos práticos, mapeamento de riscos em alguns objetivos estratégicos estabelecidos no PDI 2019/2023, incentivo à adoção de práticas de gestão alinhadas aos objetivos estratégicos e a inicialização da construção da metodologia de gestão de riscos. Apesar das ações realizadas, a Instituição declara que se encontra em um processo embrionário e com o desenvolvimento de ações contínuas e gradativas, que se utiliza de planilha eletrônica para o gerenciamento dos riscos e que ainda não possui mecanismos efetivos de controle e gestão de riscos (IFNMG, 2020).

Da análise conjunta dos documentos institucionais (portarias, política e Relatório de Gestão 2019) com as entrevistas realizadas com a alta gestão do IFNMG, realizou-se análise de acordo com o modelo de análise proposto, obtendo os seguintes dados sobre a dimensão barreiras:

a) Gestão

A alta gestão do IFNMG demonstrou, através das entrevistas realizadas, que a compreensão da importância da implantação da gestão integrada de riscos se dá em primeiro plano no entendimento do que seja a gestão de riscos. Segundo os entrevistados, a gestão de riscos pode ser entendida conforme descrito no Quadro 9.

Quadro 9 - Definições sobre gestão de riscos apresentadas pelos entrevistados

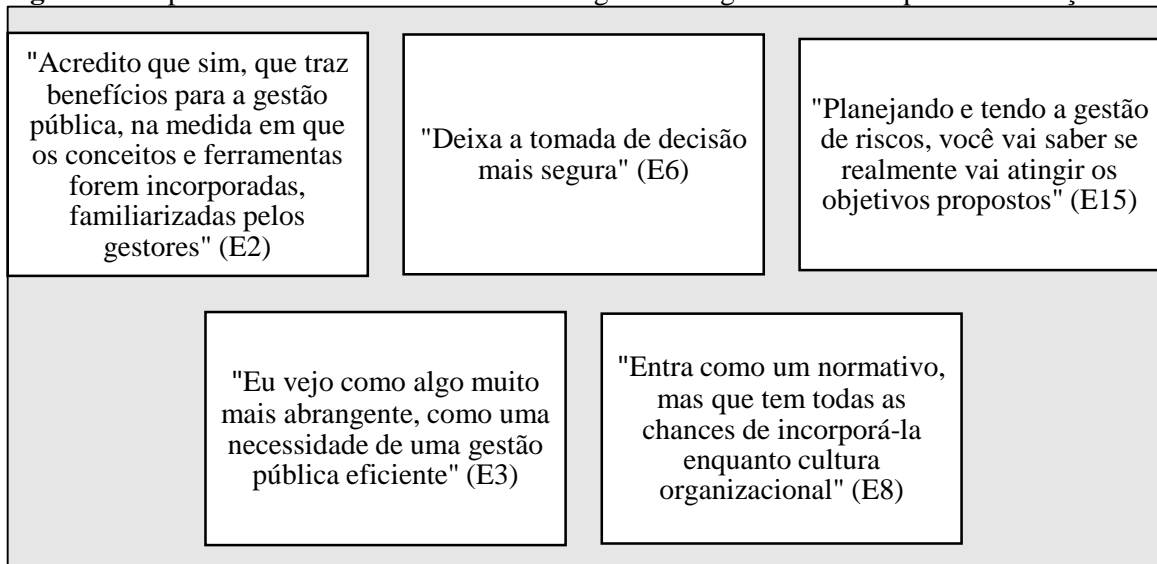
- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> - Forma de atenuar possíveis impactos futuros; - São fases do controle interno; - Possibilita mapear os possíveis riscos; - Auxiliam a gestão nas ações que podem gerar riscos institucionais; - Propicia à alta gestão condições de governança; - São estratégias de gestão e tomada de decisões; - São ações que implicarão no atendimento com segurança à sociedade. |
|---|

Fonte: Elaboração própria (2020), com dados obtidos das entrevistas.

A compreensão da importância da implantação da gestão integrada de riscos no IFNMG também se materializa pela instituição das instâncias institucionais (Comitê de Gestão Estratégica, o Subcomitê de Governança, Integridade, Riscos e Controles, e as Comissões de Gestão de Riscos e Controles) (IFNMG, 2020).

A gestão de riscos no setor público é oriunda de uma determinação normativa (IN 01/2016 CGU/MPOG), apesar do seu caráter normativo, a alta gestão do IFNMG, por meio das entrevistas, reconhece que em um primeiro momento a gestão integrada de riscos se apresentou como uma imposição dos órgãos de controle, mas que atualmente, encontra-se em fase de transição em que os gestores já começaram a vislumbrar os seus benefícios na Instituição. Como subsídio a essa concepção, elenca-se os principais pontos apresentados pelos gestores, na Figura 06.

Figura 6 - Expectativas dos entrevistados sobre a gestão integrada de riscos para a Instituição



Fonte: Elaboração própria (2020), a partir dos dados obtidos com as entrevistas a alta gestão do IFNMG.

Com a compreensão e o reconhecimento da importância da implantação da gestão integrada de riscos, a Instituição deve trabalhar para alavancar o processo de implantação, nesse sentido os entrevistados foram questionados sobre as ações que foram adotadas pela alta gestão para promover esse processo de implantação e se a Instituição tem objetivos definidos para a gestão integrada de riscos. A definição de objetivos é dizer onde se quer chegar com aquele objeto. Todavia, esse ponto não é pacífico entre a alta gestão do IFNMG, pois cerca de 70% (setenta por cento) dos entrevistados informaram que o IFNMG tem objetivos definidos para a

gestão de riscos e 30% (trinta por cento) acreditam que esses objetivos estão em construção. Essa discordância entre os entrevistados pode se configurar em razão do IFNMG apresentar os seus objetivos da gestão de riscos dentro da Política de Gestão de Integridade, Riscos e Controles Internos da Gestão do IFNMG (IFNMG, 2018d).

Sobre as ações que já foram adotadas pela gestão para a implantação da gestão integrada de riscos, os entrevistados informaram que o processo ainda está em fase inicial, sendo citadas as ações descritas no Quadro 10.

Quadro 10 - Relação de ações adotadas pela gestão do IFNMG para a implantação da gestão integrada de riscos

Criação da Diretoria Executiva	Centralização da auditoria interna.
Instituição de comitês e comissões, ouvidoria, auditoria interna, CPPAD, CAIA	Iniciação do mapeamento de processos; mapeamento dentro do catálogo de objetivos (PDI)
Criação de uma estrutura organizacional, atos normativos, observação da legislação de governança e instituição de objetivos.	Capacitações com gestores e grupos de servidores (administradores) e reuniões com a gestão em que se abordou esse tema.

Fonte: Elaboração própria (2020), com dados extraídos das entrevistas a alta gestão do IFNMG.

Como observado pelos entrevistados, o IFNMG está no processo inicial de implantação da gestão integrada de riscos, de forma que as ações, até então adotadas, também são iniciais, mas de suma importância para alicerçar o objeto. Desse modo, destaca-se o seguinte trecho de uma das entrevistas:

“Acho que as ações nesse momento são ações de divulgação dos conceitos, de conscientização e de sensibilização da comunidade dos gestores. Da necessidade de implementar e dos efeitos positivos que isso pode trazer, a segurança que isso pode trazer aos processos de gestão”. (E2)

O Relatório de Gestão 2019 do IFNMG ratifica a realização das ações apontadas pelos gestores nas entrevistas e acrescenta, de forma complementar, a ação de incentivo à adoção de práticas de gestão alinhadas aos objetivos estratégicos da instituição (IFNMG, 2020). Algumas das ações já foram realizadas e outras encontram-se em desenvolvimento.

Para a implantação da gestão integrada de riscos, a alta gestão deve reconhecer e compreender qual o seu papel nesse processo, bem como identificar se a gestão integrada de riscos será um instrumento que proporcionará benefícios ou não. Segundo os entrevistados, seus

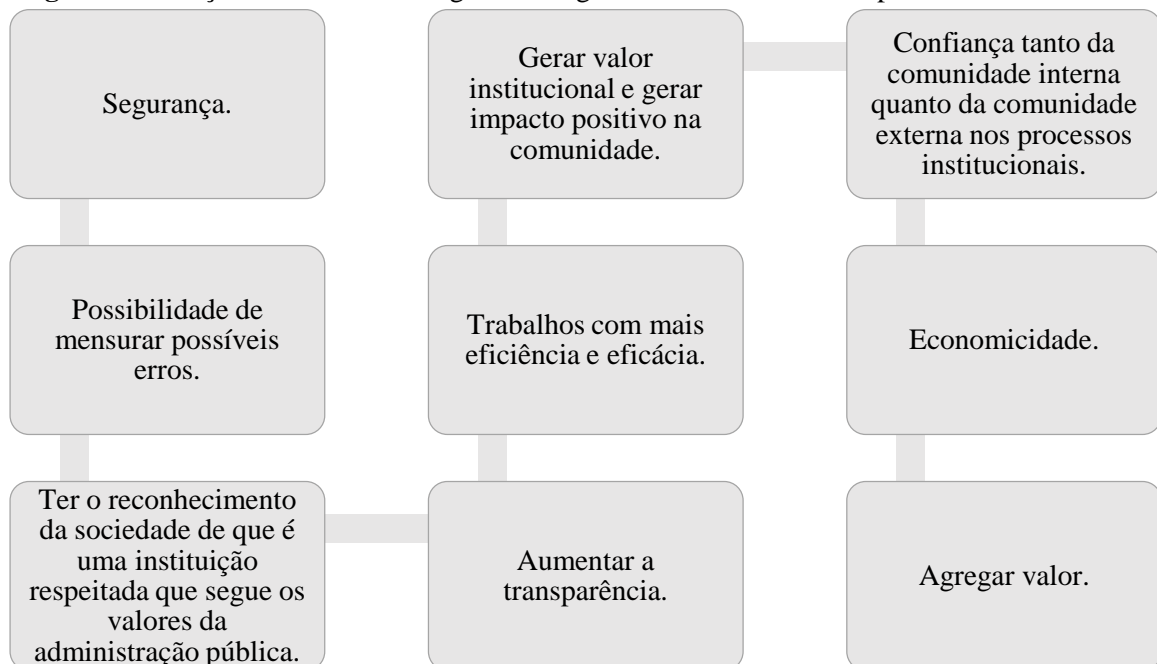
papéis abarcam desde a compreensão da gestão de riscos, a capacitação (tanto dos gestores, quanto das equipes de trabalho), de articulação, de incentivar as pessoas da importância do que está sendo proposto, de iniciar o processo de implantação, de acompanhamento do processo, de motivar a equipe, pois é um trabalho que envolve toda a Instituição. Assim, destaca-se os seguintes trechos:

“Mostrar a importância de fazer a gestão de riscos, de convencimento, de diálogo. Por mais que é uma ferramenta da alta gestão, não será apenas a alta gestão que irá fazer, toda a comunidade tem que participar desse processo.” (E6)

“Mobilização, de motivação, de esclarecer para a equipe a importância da gestão de riscos. O gestor tem papel fundamental em termos de motivar a equipe, de trazer para a equipe a mensagem de que aquilo não é somente uma *pro forma*, um documento a mais que vai inserir, mas é uma cultura organizacional.” (E9)

Quanto aos benefícios, os entrevistados entendem que a gestão integrada de riscos pode proporcionar vários benefícios, conforme relacionados na Figura 7.

Figura 7 - Relação de benefícios da gestão integrada de riscos indicadas pelos entrevistados



Fonte: Elaboração própria (2020), com os dados obtidos das entrevistas à alta gestão do IFNMG.

Apesar dos entrevistados terem ciência dos benefícios que a implantação da gestão integrada de riscos pode proporcionar à Instituição, conforme citado na Figura 7, esses benefícios ainda se encontram em um processo teórico, e, segundo os entrevistados, falta uma visão prática dessas ações, como apontado nos seguintes trechos:

“Mas esses benefícios não são tão visíveis hoje, mesmo porque a gente não tem esse contato com algo que já foi efetivamente implementado”. (E10)

“Eu não sei se eu tenho o conhecimento do ponto de vista formal da ciência, mas eu tenho o conhecimento intuitivo como gestor. Intuitivamente, pelo pouco que temos discutido, eu consigo ter esse domínio, provavelmente os teóricos do assunto vão elencar uma série de outras coisas que não tenho ainda ciência.” (E2)

De forma complementar às entrevistas, o Relatório de Gestão 2019 do IFNMG apresenta uma divisão de responsabilidades dos atores do processo de implantação da gestão de riscos com base no modelo das linhas de defesa (IFNMG, 2020).

Outro ponto de gestão que merece destaque é o fato do IFNMG ser uma instituição multicampi, com autonomia administrativa, financeira e pedagógica, seguindo um modelo descentralizado de gestão. Para 75% (setenta e cinco por cento) dos entrevistados, a gestão descentralizada é benéfica para a implantação da gestão de riscos, porém defendem que, mesmo em uma gestão descentralizada, algumas ações podem ser centralizadas, para um melhor alinhamento institucional e acompanhamento, como pode ser visto nos trechos a seguir:

“Acredito que a descentralização é benéfica, porque a gente tem autonomia, conseguimos rodar os processos, mas ela tem essa necessidade de você ter algumas fases do processo passando por um órgão mais central, para que a gente alinhe também o nosso pensamento como instituição.” (E9)

“Eu não vejo prejuízo em ser descentralizada, acho que a gente pode fazer de forma integrada. Tendo a parte gerencial na reitoria muito bem próxima das partes gerenciais dos *Campi*.” (E14)

Para os entrevistados que entendem que a descentralização não contribui, o argumento utilizado é de que tornará a ação mais complexa. Nas palavras dos entrevistados:

“Acho que não, que na verdade fica mais complexo.” (E10)

“A gestão descentralizada é mais difícil no processo de acompanhamento e controle, uma vez que você tem mais atores envolvidos com a possibilidade em cada uma dessas unidades haver diferença aí na execução dos processos.” (E12)

b) Estrutura organizacional

Uma vez compreendido a importância da implantação da gestão integrada de riscos, deve-se definir as responsabilidades e segregar as funções para o processo de implantação. Todavia, para os entrevistados, as responsabilidades e a segregação de funções no processo de implantação da gestão integrada de riscos não se evidenciam de forma clara, conforme é possível verificar nos seguintes trechos:

“Nos falta ainda servidores para a gente conseguir separar cada parte, segregar cada função. Por sermos uma estrutura multicampi e com autonomia financeira, administrativa, orçamentária, pedagógica, o quantitativo de servidores técnicos administrativos é pouco, o quantitativo de funções gratificadas para alguns cargos ainda é pouco, para a gente conseguir fazer essa segregação como a legislação coloca.” (E14)

“Para a gente poder avançar nesse procedimento da gestão de riscos e ter essa clareza de que cada elo, cada cargo, cada função é importante, isso deve ser assumido em nível local, mas sem perder um pouco da visão do todo. A segregação de funções também é importante, porque a gente garante outros fatores como a transparência.” (E9)

Entretanto, percebe-se que as responsabilidades e a segregação de funções no processo de implantação da gestão integrada de riscos no IFNMG, segundo o Relatório de Gestão 2019, segue o modelo das três linhas de defesa, como demonstrado no Quadro 11.

Quadro 11 - Responsabilidades e as funções no processo de implantação da gestão de riscos do IFNMG

Que no nível estratégico o gerenciamento dos riscos é de responsabilidade da alta gestão, representada pelo Comitê de Gestão Estratégica, com atribuição de assessorar o reitor, deliberando e supervisionando as políticas e modelos de integridade, riscos e controles.	No nível operacional as responsabilidades são das comissões de gestão de Integridade, riscos e controles que devem operacionalizar as políticas e modelos, com auxílio dos gestores dos processos, garantindo a execução efetiva do gerenciamento de riscos.
O Subcomitê de Gestão de Integridade, Riscos e Controles atua no nível tático, com atribuição de planejar e acompanhar o gerenciamento de riscos, a fim de facilitar a gestão na direção dos objetivos para executar as metas.	Que as ações de supervisão e monitoramento são realizadas pela Auditoria Interna, como instância consultiva e avaliativa.

Fonte: Elaboração própria (2020), com dados do Relatório de Gestão 2019 do IFNMG.

A política da gestão de riscos apresenta, entre outros, suas diretrizes, suas responsabilidades, os objetivos e seus princípios; já a metodologia tem o propósito de apresentar, de forma ordenada, como será feita o gerenciamento dos riscos. Apesar de serem documentos norteadores para a instituição, para 75% (setenta e cinco por cento) dos entrevistados, esses conceitos ainda não estão postos de forma clara, como é possível observar nos excertos de fala a seguir:

“Eu acho que essa é uma questão ainda vaga para mim, porque essa discussão no âmbito institucional eu acredito que ela ainda está restrita a determinados segmentos. Não diria que existe uma clareza sobre o aspecto da metodologia, sobre o aspecto da dinâmica de implementação da gestão de riscos no âmbito institucional.” (E2)

“A política da gestão de riscos e a metodologia, pelo que tenho acompanhado, acontece a partir da alta administração na Reitoria e depois que eles fazem esse *start* na Reitoria eles descentralizam essa implantação para os *campi*. Hoje, pelo que eu tenho visto, basicamente seria essa metodologia.” (E5)

“Metodologicamente falando, primeiro a gente trabalhou a questão da estrutura organizacional. Então, assim, existe todo um escopo de se implementar uma governança por riscos. Você tem uma diretoria criada, você tem um incentivo para isso, tem comissão, tem servidor envolvido, mas existe (sic) situações ainda que "pulam os nossos muros" nos impedem de ter mais sucesso na concepção dessa política.” (E8)

Conforme o Relatório de Gestão 2019 do IFNMG, a Instituição aprovou a política de gestão de riscos por meio da Portaria 1.636 Reitor/2018, e encontra-se em fase de elaboração da metodologia. Inclusive, estabeleceu como meta para 2020 a publicação da referida metodologia (IFNMG, 2020).

Dentro da estrutura organizacional, a integração dos processos ao planejamento estratégico da instituição e a identificação de riscos são importantes para que a gestão integrada de riscos seja eficiente. Segundo os entrevistados, existe essa integração entre os processos e o planejamento estratégico, porém não é total, mas que se trabalha para avançar cada vez mais nessa integração.

“Então, entendo que a gente tem assim o que melhorar nessa integração, mas ela é fundamental para garantir que esse planejamento não vire só um documento, a gente avançou muito.” (E4)

“Na rotina, talvez a gente não consegue perceber essa integração não, mas quando a gente vai pensar em um processo de estruturação, então a gente sempre começa do PDI e vai até para justificar a nossa solicitação a gente alinha muito com o PDI.” (E9)

Para os entrevistados é importante fazer o mapeamento de processos e identificação dos riscos. Contudo, admitem que ainda é uma ação que está na fase inicial, conforme os trechos a seguir:

“Em alguns processos, sim, não na integralidade. Estão sendo mapeados por unidades, por Pró-reitorias, e dentro da Pró-reitoria a gente faz um mapeamento de cada ação.” (E19)

“Tem tentado. A gente tem alguns processos mapeados e estamos tentando vincular essas questões dos objetivos macros com os processos em nível operacional.” (E10)

“Não há um processo sistemático de mapeamento, isso está no início ainda. Eu desconheço algum processo que tenha sido mapeado, documentado, publicizado e que já esteja sendo feito a gestão de riscos em cima dele, está numa fase ainda de elaboração.” (E11)

De forma complementar, o Relatório de Gestão 2019 do IFNMG informa que o mapeamento e a identificação dos riscos estão sendo realizados com base nos objetivos estratégicos do IFNMG. Assim, já foram identificados como processos de trabalho 20 (vinte) objetivos e 121 (cento e vinte uma) metas institucionais previstas no Plano de Desenvolvimento Institucional (IFNMG, 2020).

Outro ponto que merece atenção dentro da estrutura organizacional é a disponibilidade de servidores para o processo de implantação da gestão integrada de riscos. Para 75% (setenta e cinco por cento) dos entrevistados, o número de servidores para a implantação da gestão integrada de riscos é insuficiente dentro do IFNMG. Atrelado a isso, ao serem questionados sobre a necessidade de recursos, 20% (vinte por cento) disseram que o IFNMG precisa de mais recursos humanos, os outros 80% (oitenta por cento) não elencaram recursos humanos dentro das necessidades de recursos. Porém, 100% (cem por cento) dos entrevistados disseram que, no planejamento financeiro para implantação da gestão integrada de riscos, não está sendo considerado horas de servidor, apesar de ser importante, como pode ser visto nos trechos que seguem:

“A maioria dos planejamentos institucionais não consideram hora de trabalho de servidor e isso deveria ser considerado, deveria mesmo porque é custo para o erário.” (E8)

“Não está sendo considerado, porém deveria, porque a hora de servidor "custa muito" para a União, para o poder público, para a sociedade. Ela deve ser considerada, porque o servidor custa muito à sociedade, por outro lado esse custo muito pode ficar muito em conta quando você tem resultados que possam ser visualizados, que possam facilitar a tomada de decisão.” (E7)

c) Infraestrutura e recursos

Atrelado ao indicador quantitativo de servidor e/ou recursos humanos, tem-se a capacitação sendo considerada como necessidade ou não. Segundo os entrevistados, já foram feitas algumas capacitações com os servidores do IFNMG. Todavia, 85% (oitenta e cinco por cento) dos entrevistados disseram que se faz necessário realizar mais capacitações sobre a gestão de riscos e também realizar ações de motivação com os servidores. Nas palavras dos entrevistados:

“Eu vejo que o ponto da capacitação é um caminho, a gente precisa sempre promover essas capacitações a nível institucional mesmo, é uma demanda da Instituição, e não do servidor.” (E4)

“Acho que capacitados suficientemente não, mas é assunto muito novo e o tempo todo a gente tem que tá (sic) fazendo atualizações disso. Então, tá (sic) no nosso foco, isso já é meta, nós vamos ter que continuar com os processos de atualização dos nossos servidores.” (E1).

“E o mais importante, na minha opinião, a gente tem que ter formação, não adianta. Eu vejo como toda política institucional tem que ter capacitação e convencimento.” (E17)

“Eu acho que, primeiro, pessoas capacitadas para que possam executar a gestão integrada.” (E5)

Segundo consta no Relatório de Gestão 2019 do IFNMG, foram realizados cursos práticos para implantação da gestão de riscos e também *workshop* de gestão de processos, sendo uma preocupação da Instituição a qualificação da equipe de trabalho (IFNMG, 2020).

Sistemas informatizados podem contribuir, ou não, para determinado processo. No caso da gestão integrada de riscos, é unanimidade entre os entrevistados que um sistema informatizado se faz necessário e que contribuirá muito com a implantação e a execução da

gestão integrada de riscos na Instituição, e que, inclusive, o IFNMG possui infraestrutura de TI e apresenta condições para desenvolver o sistema, como pontuado nos seguintes trechos:

“A estrutura, na minha opinião, considerando outros sistemas, a estrutura é mínima, não tem nada que exige muito. Já está tudo pronto para qualquer sistema, eu acho que a questão não precisa de investimento de recurso financeiro, a nuvem está aí (sic), se tiver o sistema já faz o *upload* do sistema, já testa o sistema, já coloca.” (E13)

“Se a gente for pensar só em infraestrutura e equipamentos, nós temos equipamentos hoje que permitem a implantação de sistemas inclusive nós temos o SEI rodando, o Cajuí rodando, então infraestrutura nós temos, o que a gente precisa é de *softwares, hard*, infraestrutura de rede e servidor nós temos.” (E20)

“Sistemas é fundamental. A gente precisa avançar e eu acho que a gente deve ir para o caminho de usar o *know-how* que nós temos de conhecimento na instituição para a geração desses sistemas, que já nascem com a cara e atendendo exclusivamente a nossa necessidade.” (E20)

“Entendo que recursos financeiros não precisa. Que a instituição tem capacidade de desenvolver sistema.” (E13)

Existe um sistema do governo federal que o IFNMG inclusive já solicitou acesso, como sinalizado na entrevista:

“Só o sistema que a gente estava em negociação com o Ministério da Economia para liberar esse sistema.” (E10)

Na ausência de um sistema informatizado, o IFNMG informou no Relatório de Gestão 2019 que está utilizando, para o gerenciamento de riscos, uma planilha eletrônica do *Google Drive*. E quando tiver a liberação do sistema do governo federal, Agatha, usará a planilha para alimentar o sistema, sendo que já solicitou a autorização de utilização e que está aguardando a liberação (IFNMG, 2020).

Dentro a infraestrutura, deve se considerar também a implantação de controles levando em conta a relação custo-benefício. Para os entrevistados, é unânime que os controles são importantes no processo de gestão de riscos, contudo ressaltam que se deve observar os limites para que não haja um excesso de controles e interfiram negativamente no funcionamento institucional, como em destaque no trecho a seguir:

“Então, com certeza se você tiver o mapeamento de tudo, controles implantados, o seu poder decisório e a sua chance de acerto é imensuravelmente maior, eu acho fantástico. Agora eu acho que não pode é travar a Instituição, pois existem situações e situações, mas é um instrumento fantástico para a Instituição.” (E17)

No Relatório de Gestão 2019 do IFNMG, é pontuado que a Instituição não possui mecanismos efetivos de controle e gestão de riscos (IFNMG, 2020).

d) Cultural

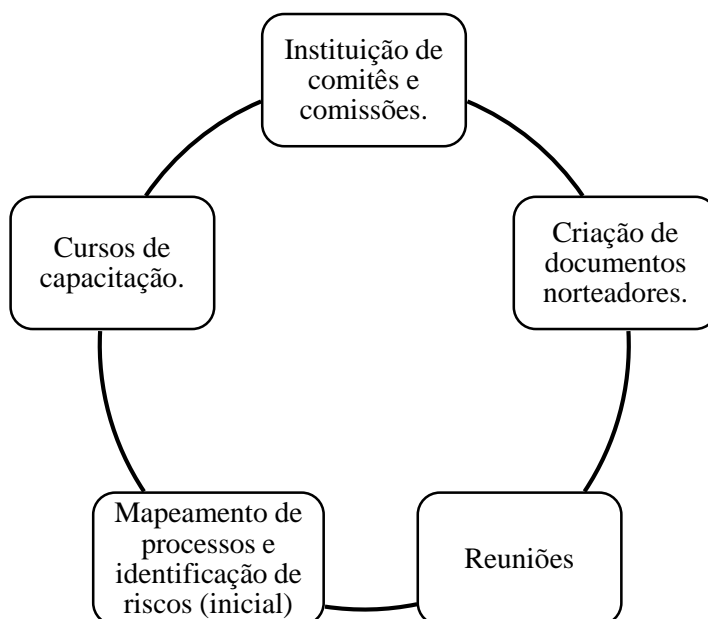
Um aspecto cultural da gestão integrada de riscos é o reconhecimento da importância pela alta gestão. Para os entrevistados, a gestão integrada de riscos é importante e trará benefícios a instituição. Reconhecem, também, que um de seus papéis no processo de implantação da gestão integrada de riscos é a disseminação do tema institucionalmente, conforme pontuado nos trechos do Quadro 12.

Quadro 12 - Relação de reconhecimento da importância e papel de disseminar culturalmente

“É uma ferramenta de gestão de extrema importância para garantir a qualidade e a eficiência dos processos e dos produtos.” (E17)	“Essa governança a partir da gestão de riscos nos permite traçar um planejamento estratégico baseado nesse lastro dessa legalidade; porque ela nos ajuda muito a não cometer erros como gestores público.” (E8)
“Entendo que o papel é de reconhecer a importância, incentivar e motivar a equipe, fazer com que se utilize esse recurso.” (E15)	“De entender quais são os riscos, de incentivar uma mudança organizacional, de concepção, de cultura e fazer com que as coisas sejam implementadas.” (E18)
“Eu acho que o gestor tem um papel fundamental nos termos de motivar a equipe, de trazer para a equipe a mensagem de que aquilo não é somente um <i>pro forma</i> , um documento a mais que vai inserir, mas é uma cultura organizacional.” (E9)	

Fonte: Elaboração própria (2020), com dados obtidos das entrevistas a alta gestão do IFNMG.

Consoante a importância de se disseminar a cultura da gestão integrada de riscos institucionalmente, deve-se observar as ações que já foram realizadas pela Instituição. Para os entrevistados, as principais ações realizadas pelo IFNMG estão descritas na Figura 8.

Figura 8 - Relação de ações realizadas no IFNMG para a implantação da gestão integrada de riscos

Fonte: Elaboração própria (2020), com os dados obtidos das entrevistas a alta gestão do IFNMG.

Segundo os entrevistados, apesar da Instituição ter feito algumas ações, o processo ainda é muito incipiente, e entendem que devem ser realizadas mais ações, principalmente, que envolvam um quantitativo maior de servidores. Segundo os entrevistados a Instituição deve trabalhar para promover as ações dispostas no Quadro 13.

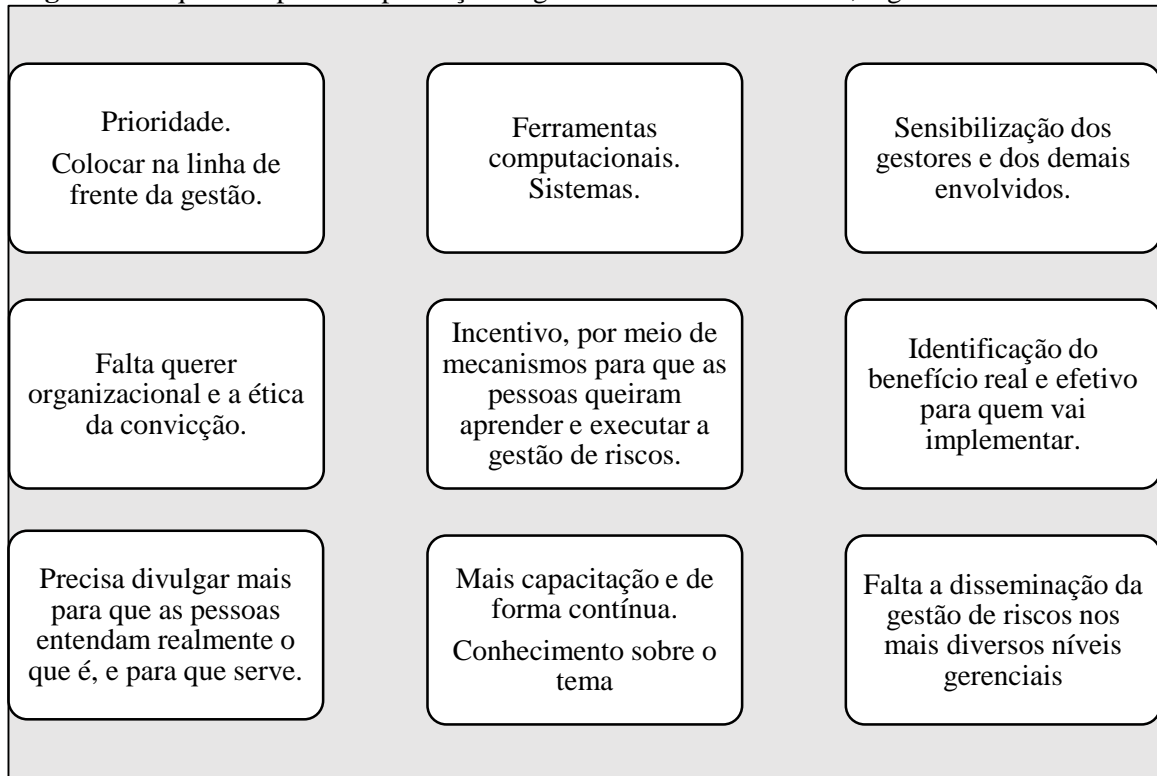
Quadro 13 - Sugestões de ações para disseminação da cultura da gestão integrada de riscos

“Que deveria ser feito um trabalho de convencimento da importância da gestão de riscos.” (E17)	“Uma palestra para os servidores é fundamental, pois todos têm que saber o que é; depois uma formação de um minicurso como foi feito para esses colegas que estão na comissão.” (E16)
“Uma maior divulgação, uma maior conscientização, mas não só com a alta gestão, mas com todo os servidores que estão envolvidos nos processos administrativos.” (E19)	“Eu acho que precisa de fazer seminários, palestras para informar melhor a comunidade como um todo sobre isso, acho que precisam fazer ações de mais publicizações do instrumento que a gente tem de gestão de riscos.” (E20)
“Na verdade, estrategicamente seria interessante compartilhar dessa capacitação com outros, para que eles possam se imbuir da causa para poder ajudar e colaborar com o programa.” (E10)	“Precisaria fazer, talvez uma ação mais ampliada mesmo de discussão de capacitação envolvendo outros servidores além dos que participam das comissões.” (E12)

Fonte: Elaboração própria (2020), com dados obtidos das entrevistas a alta gestão do IFNMG.

Apesar das ações realizadas, segundo os entrevistados a gestão integrada de riscos ainda não está devidamente implementada no IFNMG, porque tem falta ou precisa ser ampliado os pontos relacionados na Figura 9.

Figura 9 - O que falta para a implantação da gestão de riscos no IFNMG, segundo os entrevistados



Fonte: Elaboração própria (2020), com os dados obtidos das entrevistas a alta gestão do IFNMG.

Analisou-se a dimensão benefícios considerando os documentos institucionais do IFNMG e as entrevistas realizadas com a alta gestão do IFNMG, obtendo os dados de acordo com cada um dos eixos propostos no modelo de análise.

a) Gestão

O reconhecimento pela alta gestão em ser a gestão integrada de riscos uma prática de boa governança favorece o processo de implantação. Os entrevistados relacionaram as ações que entendem que compõem as boas práticas de governança no setor público, as quais estão elencadas no Quadro 14. No Relatório de Gestão 2019 do IFNMG, a Instituição declara que vem atuando para promover e disseminar a cultura de governança (IFNMG, 2020).

Quadro 14 - Boas práticas de governança segundo os entrevistados

Gestão de riscos	Transparência	Prestação de contas	Legalidade	Integridade
Honestidade	Gestão democrática	Liderança flexível	Gestão humanizada	Gestão criativa
Auditoria	Moralidade	Impessoalidade	Publicidade	Ética
Identificar e definir estratégias	Responsabilidade social	<i>Compliance</i>	Controles Internos	Planejamento
Responsabilidade	Montagem de bom processo licitatório	Mapeamento de processos	Formação adequada de colaboradores	

Fonte: Elaboração própria (2020), com dados obtidos das entrevistas a alta gestão do IFNMG.

As questões relacionadas à segurança, à credibilidade interna e externa, agregar e gerar valor à instituição são aspectos relacionados ao retorno que se pode obter com a gestão integrada de riscos. Segundo os entrevistados, o retorno com a gestão integrada de riscos, ou os benefícios, são vários, entre os quais se encontram a credibilidade, a confiança, a objetividade, agrega valor, conforme se pode verificar dos trechos a seguir.

“Uma vez que todos os processos estão mapeados, possuem fluxos, então isso traz credibilidade para a instituição, traz confiança para instituição e principalmente definição de prazos, entregas de resultados.” (E19)

“A decisão se tornando mais objetiva e menos intuitiva é um elemento fundamental. E isso tudo cria melhores condições para que exerça um controle social, para que haja essa credibilidade tanto interna quanto externa da instituição.” (E16)

“A gente ganha em agilidade, ganha em tempo, ganha em economicidade, ganha muito em transparência, ganha muito em credibilidade, de falar “não, o serviço público atende bem, ele compra bem, no nosso caso a educação é de qualidade, a nossa pesquisa é eficiente, a nossa extensão é eficiente.” (E14)

“Contribuir para agregação de valor na instituição.” (E12)

“Eu acho que a própria sociedade começa a enxergar como uma instituição diferenciada com relação ao que é público, isso nos traz um valor imaterial da instituição muito grande, a própria valorização da instituição.” (E4)

A implantação da gestão integrada de riscos pode refletir no planejamento estratégico (MIRANDA, 2017). Segundo o Relatório de Gestão 2019 do IFNMG, entre as suas ações, está o de empenhar esforços no sentido de que todos na instituição reconheçam a importância do gerenciamento de riscos para a melhoria do desempenho e alcance dos objetivos institucionais.

Para isso são realizadas reuniões periódicas entre o Comitê de Gestão Estratégica, o Subcomitê de Gestão de Integridade, Riscos e Controles e as Comissões de Integridade, Riscos e Controles (IFNMG, 2020). Consoante a essas ações, para os entrevistados, a influência da gestão integrada de riscos no planejamento estratégico apresenta-se da seguinte forma:

“A gestão de riscos é fonte de informações, cria um certo acervo de conhecimento acerca dos processos críticos e ajuda no desenho da estratégia, é assim que eu vejo.” (E11)

“A gestão integrada de riscos, eu nem acho que ela pode influenciar, ela tem que estar presente; ela deveria está presente no planejamento estratégico, e o planejamento estratégico tem que estar junto com a gestão de riscos. Porque quando a gente vai fazer planejamento estratégico, traçar metas e ações, a gente tem que saber que essas ações têm que gerar segurança.” (E9)

“Eu acho que melhorando a qualidade do próprio planejamento estratégico.” (E8)

“Então se você está fazendo uma gestão de riscos, obviamente o objetivo disso é você minimizar riscos do momento do planejamento até o momento da execução. E você vai fazer análise de risco no planejamento, mas, na hora de executar/ implementar as medidas, você precisa continuar a fazer a gestão dos riscos. Ela influencia o planejamento estratégico, porque você vai fazer agora a avaliação dos riscos a que está sujeito do planejamento até a execução. O planejamento vai ser estratégico na medida que ele também vai ser capaz de aprioristicamente avaliar os riscos das ações de gestão.” (E2)

b) Melhorias organizacionais

Para os entrevistados, é unânime que a gestão integrada de riscos pode proporcionar, até certo ponto, processos dinâmicos, integrados e com riscos mapeados, conforme os trechos a seguir:

“Pode sim claro, quando você integra os diversos sistemas, você evita retrabalho, você evita de repente de buscar informações em outros meios, perda de tempo. Então quando você trabalha de forma integrada, tendo uma gestão integrada, com sistemas integrados você facilita e muito. Diminui o tempo de trabalho, otimiza esse tempo de trabalho e consegue o resultado mais eficaz, porque você consegue visualizar não só o setor ou o espaço onde você está trabalhando, mas você terá condições de avaliar o impacto em outros setores.” (E7)

“A gestão de riscos pode melhorar fluxo e a segurança dos processos, pode melhorar questões da eficácia dos processos, porque igual eu falei, se a gente começa a refletir sobre a ação, ela gera aperfeiçoamento no sistema. A gestão

de riscos é um fator fundamental no planejamento estratégico e na execução.” (E9)

“Ela dinamiza sem dúvida, porque, quando você enxerga, é muito mais fácil, inclusive de você propor alterações, reduzir a burocratização, quando ela for desnecessária; mas eu vejo que o mapeamento ela reduz essa questão.” (E16)

“Pode, acredito que uns 20% dela têm um potencial muito grande.” (E10)

Nessa linha de melhorias organizacionais, o IFNMG está fazendo o mapeamento e identificação dos riscos nos objetivos estratégicos da Instituição, já tendo sido identificados como processos de trabalho 20 (vinte) objetivos e 121 (cento e vinte uma) metas previstas no PDI (IFNMG, 2020).

Um aspecto que deve ser observado na implantação da gestão integrada de riscos é a difusão do conhecimento, ou seja, a capacitação dos servidores para que tenham conhecimento e *expertise* necessária para implantar o processo (HILL, 2006). É unânime entre os entrevistados que a capacitação é fundamental e que deve ser contínua. Todavia, para 15% (quinze por cento) dos entrevistados, as capacitações que a Instituição já promoveu são suficientes para esse processo inicial de implantação da gestão integrada de riscos. Os demais entrevistados (85%) entendem que precisam de mais capacitações e que essa seja ampliada para um grupo maior e que seja realizada de forma contínua, conforme os trechos a seguir:

“Entendo que já foi capacitado o suficiente para começar, capacitação para iniciar, sim, já pode começar. A questão é capacitação contínua.” (E13)

“Acho que já tem um grupo capacitado que consegue falar bem sobre isso, que tem clareza do processo, mas esse conhecimento tem que ser disseminado.” (E16)

“Capacitado mediano, porque a maioria deles fizeram um curso, que foi um curso inicial, então eles têm noção.” (E10)

“Eu vejo que o ponto da capacitação é um caminho, a gente precisa sempre promover essas capacitações a nível institucional mesmo, é uma demanda da Instituição, e não do servidor.” (E4)

“Temos que avançar mais, pois nem temos número suficiente de servidores e nem estão devidamente capacitados.” (E14)

Sobre a tempestividade nas informações e comunicações no processo da gestão integrada de riscos, os entrevistados esclareceram que as ferramentas que utilizam para comunicar, de

modo geral, são o *e-mail* e o SEI, e demonstram não ter muita clareza como seria essa comunicação aplicada a gestão integrada de riscos, conforme os trechos a seguir:

“Eu penso o seguinte: nós precisamos de ter uma página, um lugar, um repositório para os processos que seja muito didática e que seja de fácil acesso, que tenha um link muito disponível no site institucional, que as pessoas cliquem lá e consigam ver os processos de uma forma que não fique cansativa e difícil de achar, com um localizador.” (E16)

“Não tenho isso muito claro não.” (E9)

“Eu creio que essa comunicação dos riscos, ela será por meio de técnicas e de acordo com as demandas da implantação das ações, dos objetivos.” (E1)

“A comunicação seria os relatórios. Se foi inspirado em alguma referência é o que nós já temos em outros setores, nós temos aí outros setores nos quais você envia periodicamente relatórios para indicar aquilo que estava planejado, o que foi feito.” (E7)

Ressalta-se que consta na Política de Gestão de Integridade, Riscos e Controles do IFNMG que a informação e a comunicação devem estar dispostas na metodologia de gestão de riscos, conforme previsto no inciso II do art. 9º, do referido instrumento normativo (IFNMG, 2018d).

Apesar do processo de implantação da gestão integrada de riscos estar em uma fase inicial, algumas unidades já vêm adotando a gestão de riscos em seus processos, e, nesses casos, a comunicação é feita por meio do sistema SEI (Sistema Eletrônico de Informação), por *e-mail* ou diretamente aos servidores interessados, conforme o trecho a seguir:

“Essa comunicação é feita presencialmente, em condições normais, a gente liga para a pessoa, para poder reunir e poder explicar para a gente ou por *e-mail* ou muitas vezes devolvendo o processo para análise pelo próprio SEI. Geralmente a gente usa as ferramentas internas que a gente dispõe hoje, uma vez que a gente não tem um sistema que gerencia isso, então é feito com as ferramentas internas de comunicação que a gente tem no *campus*.” (E5)

A redução de falhas é um outro aspecto das melhorias organizacionais para a implantação da gestão integrada de riscos (COSO, 2017). De acordo com o Relatório de Gestão 2019 do IFNMG, a Instituição incentiva a padronização, a conformidade legal e a melhoria contínua dos processos, com o objetivo de subsidiar a tomada de decisão pela alta gestão

(IFNMG, 2020). A redução de falhas está ligada à tomada de decisões e como a gestão integrada de riscos influencia nesse aspecto (COSO, 2017). Para os entrevistados, a gestão integrada de riscos tem influência direta nas tomadas de decisões, uma vez que promovem decisões mais seguras, assertivas e diminui a ocorrência de falhas, como é possível verificar nos excertos de fala que seguem:

“Tem elementos objetivos que são apresentados a partir de um estudo, de uma análise crítica. Certamente, esses elementos são fundamentais para a tomada de decisão; e as decisões vão ser muito menos personificadas e muito mais tomadas a partir de critérios.” (E16)

“Se eu tenho o mapeamento, se eu tenho a convicção, se eu tenho tudo bem estruturado e bem definido, a gente vai tomar a decisão rápida, certa e fazer o processo da maneira correta, a gente tem uma assertividade muito grande no dia a dia, na tomada de decisões, é fundamental.” (E20)

“A partir do momento que você tem os objetivos e sabe quais são os possíveis riscos de atrapalhar esses objetivos, você toma decisões para evitar ou minimizar essas possibilidades.” (E10)

“Diretamente, eu acredito que o processo decisório precisa de informações. Nós gestores as vezes erramos muito, cometemos falhas nas decisões, porque a gente não tem números, não temos elementos para decidir. Executar uma gestão de riscos eficiente, o gestor quando visualizar o processo no SEI que precisa decidir, ele vai ter a clareza dos fatos, pode até errar, mas os riscos são menores, porque você vai ter informações e não só dados.” (E3)

A redução das falhas vem prescindido das formas de acompanhamento dos eventuais planos de mitigação de riscos (ABNT, 2018). Contudo, a forma como será feito esse acompanhamento não está muito claro para os entrevistados, sendo que alguns informaram que não têm conhecimento sobre esse questionamento, conforme os trechos destacados. No entanto, como disposto no Relatório de Gestão 2019, é atribuição do Subcomitê de Gestão de Integridade, Riscos e Controles planejar e acompanhar o gerenciamento de riscos (IFNMG, 2020).

“Entendo que eles serão acompanhados por essa equipe que trata da gestão de riscos, dessa implementação e a partir dos *feedbacks*, de relatórios, de análises temporais. E essas ações serão repassadas a gestão para que a gente possa tomar decisões com relação a esse planejamento futuro.” (E4)

“Não tenho uma resposta.” (E2)

“Eu imagino que isso vai passar por um comitê, por uma comissão permanente, acho que para isso deve existir pessoas na instituição que façam esse mapeamento cotidianamente.” (E5)

“Eu sei que há um planejamento de gestão de riscos, mas eu não tenho agora em mente todas essas etapas. Entendo que esse acompanhamento se dará no âmbito local, na ponta onde está ocorrendo a execução, implementando ações, identificando e garantindo uma maior efetividade das ações.” (E12)

c) Melhor entrega para a sociedade

Uma melhor entrega para a sociedade implica em economicidade decorrente da redução à exposição de riscos (UK, 2019). Para os entrevistados, a gestão integrada de riscos tem que ser vista com o foco na execução e prestação de serviços aos alunos e a comunidade. No entanto, não está claro para os entrevistados como será a avaliação para verificar a efetividade da gestão integrada de riscos e auferir se houve de fato economicidade ou não, conforme os trechos a seguir:

“Estabelecer determinadas normas e determinados conceitos que trazem segurança para a instituição e trazem uma ação mais efetiva, mais eficiente e responde com qualidade as demandas dos alunos. Em termos de financeiro, em termos de qualidade, em termos de economicidade e também de segurança.” (E18)

“Não é apenas o aspecto legal, mas também o benefício institucional de você ter um processo de gestão de riscos bem implementado. No caso de uma condição de você ter ele sistematizado, obviamente traz muita agilidade na condição de você entender dos riscos e mapear.” (E4)

“Eu penso que para avaliar o trabalho da gestão de riscos a gente vai precisar de um grupo técnico muito bem formado de forma que um colega contribua para outro setor.” (E16)

“Nós não temos esses instrumentos bem definidos ainda não.” (E19)

Segundo a Política de Gestão de Integridade, Riscos e Controles do IFNMG, a avaliação deve estar disposta na metodologia de gestão de riscos, como previsto no inciso II do art. 9º, do referido instrumento normativo (IFNMG, 2018d). Ademais, no Relatório de Gestão 2019 do IFNMG, é destacado que a auditoria interna atuará como instância consultiva e avaliativa do processo de gestão integrada de riscos (IFNMG, 2020).

Apesar do IFNMG afirmar que não possui mecanismos efetivos de controles e gestão de riscos (IFNMG, 2020), para os entrevistados, a gestão integrada de riscos pode ser vista como um mecanismo de melhoria dos controles, como verificado nos trechos a seguir:

“Sem dúvida, porque veja, se ela propicia transparência, ela facilita o controle.” (E16)

“Sim, você cria padrões de mapeamento de processos, padrões de definição e passa a pensar antes de agir, passa a tentar controlar os cenários antes de tomar as decisões.” (E10)

Segundo os entrevistados, o serviço público é prestado para a sociedade, e dessa vem o reconhecimento da qualidade do serviço ofertado. Assim, a gestão integrada de riscos pode ser vista como uma exigência da sociedade ou não. Para 50% (cinquenta por cento) dos entrevistados, a gestão integrada de riscos pode ser vista como uma exigência da sociedade, e os outros 50% (cinquenta por cento) entendem que se trata de uma exigência indireta da sociedade, que através do controle social e dos meios de acesso à informação exigem-se cada vez mais serviços de qualidade, que sejam efetivos e com economicidade. Confira a seguir:

“Ela (gestão de riscos) tem um aspecto legal, esse aspecto traz um reflexo do que a sociedade espera das suas instituições públicas, mas é uma exigência que, quando bem trabalhada, ela passa a ser uma ferramenta ou uma ação de benefício da instituição.” (E4)

“Talvez a sociedade não saiba que está cobrando isso, mas a sociedade está cobrando das corporações justamente isso, transparência, ética, probidade, economicidade, zelo pela coisa pública, pelo dinheiro público, dinheiro dos impostos pagos pelos cidadãos. Eu acho que isso é fundamental. A sociedade cobra isso indiretamente sem saber que tudo perpassa por esse trabalho oculto da gestão de riscos.” (E1)

“Sem dúvida, eu acho que é o chamado controle social. Eu acredito que seria fundamental para a sociedade que essas ferramentas da gestão de riscos sejam cada vez mais divulgadas, mais ampliadas dado a ciência e a comunidade, que a gente olhe esses processos com maior nível de confiabilidade possível.” (E5)

“Eu acredito que ela pode ser vista como um direito da sociedade, mas não assim como uma exigência, eu usaria a palavra conquista da sociedade; porque como exigência eu não falaria porque a sociedade não tem clareza, ela ainda não se apropriou desse tema ou dessa nomenclatura. Então acho que é uma conquista da sociedade e não uma exigência da sociedade.” (E9)

Apesar da gestão integrada de riscos estar em um processo de implantação, algumas unidades já vêm aplicando o gerenciamento de riscos de maneira não sistematizada nos processos de compras e de licitações. E segundo os entrevistados, onde tem se aplicado os resultados já são visíveis, já se materializam os benefícios, além de contribuir para a incorporação do processo na cultura institucional do IFNMG, conforme os trechos a seguir:

“Principalmente no que envolve as nossas licitações. Quando eu recebo um processo de compras, hoje a gente tem lá documentos que são norteadores para saber se aquele processo tem algum nível de fragilidade ou não. Eu particularmente quando abro um processo de licitação, de compras, uma das primeiras coisas que eu vou é no mapa de riscos, para ver o que foi levantado sobre aquele processo. Às vezes, tem alguma coisa que a gente identifica um nível de fragilidade mais alta que a gente entra em contato com os demais colegas que estão formalizando aquele processo, é isso mesmo, vocês já chegaram a conferir e tal, e nos deu uma confiança muito grande.” (E5)

“Não temos um mapeamento de riscos em todas as áreas. Mas eu vejo que em algumas áreas, principalmente da parte administrativa, nós já conseguimos atuar e identificar os riscos, fazer esses levantamentos na gestão de contratos, nas compras, nas licitações. Então a gente tem algumas áreas, eu cito esses aí porque foi o primeiro trabalho que nós fizemos nesse sentido. A Pró-reitoria de administração criando um padrão ou uma normativa para toda essa instituição, que seja uma normativa de referência.” (E4)

“A nossa preocupação dos mapeamentos de processos aqui, vou até ser mais claro, nem foi para o mapeamento de riscos, foi para a gente garantir que o conhecimento, como a gente tem um certo rodízio ou pouca gente no setor, a gente começou a mapear os processos para ficar claro a competência de cada servidor e naquele sentido também que se precisasse trocar algum servidor de setor o que chegasse ia ter aquilo muito claro do que tem que fazer. Então, sendo bem sincero, a gente não começou preocupado com a gestão de riscos, não, a gente começou preocupado em todo mundo entender como funciona os macroprocessos e os processos de aquisições de compras e, também, para deixar claro para quem está entrando, como a pessoa vai se inserir nisso. Então eu posso dizer que a gente tem um mapeamento de processos, a gente tem um trabalho pelo menos assim, não é algo perfeito, a gente tenta contar com as contribuições que chegam dos servidores que tenham algum conhecimento, e isso de um certo modo colabora bastante com esse trabalho do mapeamento de riscos, porque quando eu tenho isso claro, a chance de errar se torna menor, ou a chance de ser mais assertivo, ou a chance de eliminar gargalos, eliminar problemas.” (E9)

Realizou-se uma pesquisa documental nos relatórios de gestão exercício 2019 dos Institutos Federais de Educação que há no Brasil, são ao todo 38 (trinta e oito) institutos, excluindo o IFNMG que já foi analisado, restou 37 IFs, todavia, desse total, 35 (trinta e cinco) disponibilizaram o Relatório de Gestão Exercício 2019 até a data do presente estudo, os outros

02 (dois) não disponibilizaram e justificaram que o relatório estava sobre análise e homologação pelo Tribunal de Contas da União e que só após seriam publicados. Cabe registrar, que em decorrência da crise de saúde pública de âmbito internacional causada pelo Covid-19, os prazos de entrega do Relatório de Gestão Exercício 2019 foram prorrogados para o segundo semestre de 2020, apesar dessa pequena limitação, foi possível fazer análise satisfatória dos relatórios de gestão 2019.

Os relatórios de gestão exercício 2019 dos IFs foram analisados, considerando as diretrizes do modelo de análise. Levou-se em conta o que foi identificado, o que se encontra em fase de desenvolvimento e o que não foi identificado, tudo sobre a ótica do que está descrito nos relatórios de gestão. Dessa forma, obteve-se os seguintes dados:

Tabela 1 - Análise dos Relatórios de Gestão dos Institutos Federais de Educação do Brasil (total de 35 IFs analisados)

Aspectos analisados	Foi identificado		Em desenvolvimento		Não foi identificado	
	Número absoluto	Percentual	Número absoluto	Percentual	Número absoluto	Percentual
Política de gestão de riscos	24	68,5%	2	5,7%	9	25,7%
Instituição de comitês para a gestão de riscos	26	74,3%	-	-	9	25,7%
Metodologia de gestão de riscos	8	22,8%	5	14,3%	22	62,8%
Designação de responsabilidades e segregação de funções	27	77,1%	-	-	8	22,9%
Inicialização de mapeamento de processos e riscos	24	68,5%	1	2,8%	10	28,6%
Uso de sistemas	8	22,9%	2	5,7%	25	71,4%
Já realizaram algum tipo de capacitação de servidores	11	31,4%	-	-	24	68,5%

Fonte: Elaboração própria (2020), com dados extraídos dos Relatórios de Gestão 2019 dos IF do Brasil.

A IN conjunta nº 01/2016 CGU/MPOG, estabeleceu o prazo para os órgãos e entidades do Poder Executivo federal publicarem a suas respectivas políticas de gestão de riscos. Considerando a designação normativa, verificou-se os anos que foram instituídas as respectivas políticas nos IFs, obtendo os dados descritos na Tabela 2.

Tabela 2 - Relação dos anos em que foram instituídas as políticas de gestão de riscos nos IFs

	Ano de publicação da política de gestão de riscos				
	2017	2018	2019	2020	Não foi possível identificar o ano
Instituição política de gestão de riscos nos IFs	8	6	2	1	7

Fonte: Elaboração própria (2020), com dados extraídos dos Relatórios de gestão 2019 dos IF do Brasil.

Como se pode verificar nos relatórios de gestão 2019, a maioria dos Institutos Federais de Educação já instituíram as suas políticas, conforme determinado na Instrução Normativa, apesar de nem todos terem cumprido o prazo de forma tempestiva, conforme determinado no normativo. Verifica-se também que os Institutos Federais de Educação estão avançando no processo de implantação da gestão de riscos, com a instituição de comitês, a segregação de funções e responsabilidades baseada no modelo das linhas de defesa. Deram início também ao processo de mapeamento de processos e riscos, sendo verificado que, na maioria dos casos, foram considerados os objetivos estratégicos institucionais. Algumas capacitações têm sido feitas e alguns já estabeleceram a metodologia da gestão de riscos, a qual se aplica aos processos com riscos identificados. Contudo, a utilização de sistemas informatizados ainda não é uma realidade a todas as instituições.

Ao realizar um *benchmarking* nos relatórios de gestão, foi possível verificar que os IFs que estão mais avançados no processo de implantação da gestão de riscos realizaram as ações descritas no Quadro 15, e merecem destaque.

Quadro 15 - Ações de destaque realizadas pelos IFs nos processos de implantação da gestão de riscos

Instituto Federal	Ações de destaques	Referência
IFPE	Criação em 2019 da Controladoria do IFPE, que é a instância responsável por dar efetividade às atribuições do Núcleo de Gestão de Riscos. No ano de 2019, a Controladoria realizou capacitações sobre gestão de riscos para gestores e servidores, e essa tem a função de apoiar os dirigentes nas reuniões do Comitê de Governança, Riscos e Controles, sobre os temas correlatos.	IFPE, 2020
	Realização da gestão de riscos de forma integrada e alinhada com a missão, a visão e os processos institucionais.	
	Estabeleceram que a comunicação dos riscos identificados e avaliados deve ser por relatórios a serem encaminhados para o Comitê.	
IFPR	Em 2019, iniciou treinamento referente à capacitação de competências sobre Governança, Integridade e Gestão de Riscos e treinamento do sistema Agatha.	IFPR, 2020
	Para a interação dos servidores, foi realizada a capacitação, com o intuito de repassar os conceitos, objetivos, importância referente ao mapeamento de processos e gestão de riscos e integridade. Treinou-se e capacitou-se um total de 249 servidores em todas as unidades do IFPR.	

Cont. Quadro 15: Ações de destaque realizadas pelos IFs nos processos de implantação da gestão de riscos.

Instituto Federal	Ações de destaques	Referência
IFGoiano	Sensibilização dos trabalhos de 2019 no V Encontro de Planejamento Administrativo e Estratégico – gestão de integridade e Planos de Metas PDI, por meio de palestras, com o objetivo de reforçar a necessidade da identificação e avaliação de riscos, utilizando a metodologia e instrumentos aprovados em 2018.	IFGoiano, 2020
	Em 2019, foi realizado o monitoramento das atividades de gestão de riscos na Reitoria e, como resultado, foram elaborados os mapas de riscos com os respectivos planos de ação.	
IFRO	A implantação do processo de gestão de riscos foi efetivada através de capacitações, oficinas e reuniões, fomentando o conhecimento do tema nos níveis estratégicos, táticos e no operacional.	IFRO, 2020
	Instituição das comissões locais em cada um dos <i>campi</i> do IFRO	
	Propiciação de momentos de reflexão sobre como são desenvolvidas as atividades no Instituto e como poderiam ser desenvolvidas com mais eficiência e de forma padronizada.	
IFMS	A inserção do campo, de preenchimento obrigatório, em todas metas do formulário de elaboração do planejamento anual específico. E também a inserção do campo, de preenchimento obrigatório, no formulário utilizado para o mapeamento de processos, “descrição da ocorrência de possíveis riscos” em cada atividade do processo. A instituição dessas ações visa a dar início à cultura da gestão de riscos, com propósito de desenvolver estratégias que permitam a prevenção e o tratamento dos possíveis riscos verificados.	IFMS, 2020

Fonte: Elaboração própria (2020), com os dados obtidos dos relatórios de gestão 2019 referenciados.

Da mesma forma que alguns IFs destacaram-se por apresentar ações que contribuem para alavancar o processo de implantação da gestão de riscos, outros apresentaram os pontos que podem ser considerados de maior sensibilidade, conforme Quadro 16.

Quadro 16 - Pontos sensíveis ao processo de implantação da gestão de riscos

Instituto Federal	Pontos sensíveis	Referência
IFSertão-PE	Não dispõe de um instrumento formal para institucionalizar a gestão de riscos. Atualmente, cada setor da Instituição é responsável por gerir/controlar os riscos inerentes às suas atividades. Dessa forma, a instituição utiliza o Paint/2019 como instrumento de referência aos riscos.	IFSertão-PE, 2020
IFFar	O IFFar está desenvolvendo as primeiras iniciativas exclusivamente voltadas ao tema, situando-se, portanto, em um estágio incipiente na abordagem sistemática de riscos e oportunidades. Tal condição, identificada recentemente em levantamento da Audin, deve-se a diversos fatores como escassez de pessoal, necessidade de capacitação, conciliação com outras demandas, etc.	IFFar, 2020
IFSC	Aguardando a aprovação da política de gestão de riscos.	IFSC, 2020

Fonte: Elaboração própria (2020), com os dados obtidos dos relatórios de gestão 2019 referenciados.

Interessante destacar que, nos Institutos Federais de Educação em que foi possível identificar a instituição da política de gestão de riscos, conforme as Tabelas 01 e 02, alguns informaram que a referida política foi criada no ano de 2019 e 2020, ou seja, posteriormente ao prazo estabelecido pela Instrução Normativa, o que demonstra também um retardo no processo de iniciação da implantação da gestão de riscos. A intempestividade da instituição da política de gestão de riscos reflete a lentidão do processo de implantação da gestão de riscos no setor público, e, especialmente, nas instituições de ensino superior (Institutos Federais de Educação), que por suas particularidades diferenciam dos demais órgãos e entidades do governo.

Conforme se pode extrair do estudo de campo e da pesquisa documental, o aspecto que mais se destaca, e que possivelmente pode justificar essa lentidão do processo, é a compreensão da importância da gestão de riscos entre a alta gestão e, também, aos demais servidores. Além disso, deve-se considerar que a gestão de riscos se apresentou no setor público como uma imposição normativa, e que as instituições públicas de ensino superior, que desenvolvem ações de ensino, pesquisa e extensão, tiveram que começar a incluir a gestão de riscos em seus processos organizacionais por força normativa e sem, a princípio, visualizar benefícios práticos.

4.1 DOS RESULTADOS

As barreiras à implantação da gestão integrada de riscos em uma instituição pública de ensino superior podem ser vistas também como obstáculos a serem superados ou pontos de melhorias. Afinal, uma vez superados, é possível a implantação eficaz do processo. Por essa lógica e através da técnica de triangulação das informações obtidas das entrevistas, com as informações obtidas nos relatórios de gestão e a pesquisa bibliográfica, encontraram-se os resultados a seguir, os quais apresentam respostas ao objetivo específico 3, descrito no Quadro 5 (pg. 55).

No eixo gestão, verificou-se uma compreensão da alta administração do que seja a gestão integrada de riscos. Contudo, as ações realizadas demonstram que os Institutos Federais de Educação precisam priorizar as ações de gerenciamento de riscos, o que se evidencia pela intempestividade na instituição da política voltada para essa temática, que inclusive é uma determinação normativa e constitui um instrumento de base para o processo de gestão de riscos, pois tal política apresenta as diretrizes, objetivos, responsabilidades e competências.

Como a gestão de riscos no setor público se originou de uma imposição normativa, consubstanciada na IN 01/2016 (BRASIL, 2016), é possível que isso se configure como uma limitação. Entretanto, há exemplos no setor público de órgãos e entidades que já realizam a gestão de riscos e têm bons resultados, como o Banco Central do Brasil, que inclusive foi premiado pelo seu processo de gestão de riscos, o Ministério da Previdência Social, o Ministério da Fazenda, o Banco do Brasil, entre outros. E, tanto nas entrevistas como nos relatórios de gestão, foi possível verificar que a alta gestão compreende que se trata de um instrumento que trará benefícios se bem implantado.

Apesar da alta gestão ter ciência dos possíveis benefícios que as instituições terão com o processo de gestão integrada de riscos, verificou-se que esse conhecimento ainda está muito no campo da teoria, que a ausência de benefícios na prática influencia no andamento do processo de implantação, inclusive, deixando-o mais lento.

No eixo estrutura organizacional, as funções e responsabilidades pela implantação da gestão integrada de riscos são referenciadas pelo disposto na IN nº 01/2016 CGU/MPOG e pelo *framework* das Três Linhas de Defesa. No entanto, apesar dos IFs informarem que adotam o modelo das Três linhas em seus processos de implantação da gestão de riscos, o que se verificou nas entrevistas é que mesmo sendo bem estabelecidas as funções em cada uma das linhas de defesa nos documentos normativos institucionais, essa segregação de responsabilidades ainda não foi totalmente absorvida pela alta gestão.

A IN determina a instituição da política de gestão de riscos como diretriz ao processo de implantação, a necessidade de criação da metodologia, da realização do mapeamento de processos e riscos e integração entre processos e planejamento estratégico. Inclusive, o COSO (*Enterprise Risk Management Integrating with Strategy and Performance*) apresenta o modelo em que se destaca a importância de considerar o risco no processo de definição da estratégia e no desempenho organizacional. Porém, o que se verificou no estudo de campo e na pesquisa documental é que os IFs instituíram a política de gestão de riscos, com os objetivos, diretrizes, responsabilidades, competências, entre outros.

Apesar disso, na maioria das instituições, ainda não se tem estabelecida a metodologia da gestão de riscos. E o mapeamento de processos e riscos se deu em uma quantidade restrita de processos, o que se justifica, pois é a metodologia que disporá sobre as formas de tratamento dos riscos, avaliação, comunicação, monitoramento etc. Importante esclarecer que as abordagens apresentadas na pesquisa bibliográfica trazem modelos de gerenciamento de riscos

que podem ser aplicados a qualquer tipo de instituição. E a título exemplificativo, a IN 01/2016 CGU/MPOG utilizou como referência o modelo apresentado pelo COSO. Assim, a alta gestão deve reconhecer a necessidade de estabelecer o modelo de gerenciamento e sua aplicação como necessidades iminentes do processo de gestão integrada de riscos.

Quanto à disponibilidade de servidores, foi um ponto bastante citado na pesquisa de campo. Todavia, é notório, no serviço público, as dificuldades de quantitativos de servidores; embora essa barreira possa ser superada com sistemas informatizados, o que será detalhado à frente.

No eixo infraestrutura e recursos, apresentam-se os aspectos relacionados a capacitação, sistemas e controles. A capacitação é fundamental em qualquer processo, e deve alcançar o maior número de pessoas, pois, conforme a ABNT (2018), para a gestão de riscos ser eficaz, deve haver um engajamento e conscientização de todos da organização. E a formação através da capacitação possibilita a compreensão e a conscientização. Nesse sentido, na pesquisa de campo e documental, verificou-se que a capacitação foi apontada como aspecto importante e essencial. Observou-se também que os Institutos Federais de Educação já promoveram algumas ações de capacitação, mas apontaram que devem ser feitas mais capacitações, e que essas sejam de forma contínua e que atinjam um maior número de pessoas. As capacitações são usadas, inclusive, para disseminar a cultura da gestão de riscos, juntamente com reuniões, palestras e *workshop*, como indicados nos relatórios de gestão 2019 dos IFs.

O uso de sistemas contribui para o processo de implantação da gestão integrada de riscos, especialmente, na parte de acompanhamento, como exposto por Hill (2006). Verificou-se, na pesquisa de campo, que o IFNMG ainda não utiliza sistema informatizado para a gestão de riscos, porém faz uso de planilha eletrônica compartilhada e está aguardando a liberação de autorização de um sistema do governo federal. Todavia, a ausência de sistema informatizado não é uma particularidade apenas do IFNMG. Como observado pela pesquisa documental, são poucos os Institutos Federais de Educação que possuem sistema informatizado já em funcionamento para o gerenciamento dos riscos, conforme descrito na Tabela 1.

Apesar de não ter sistema informatizado para a gestão integrada de riscos, essa situação não se deve exclusivamente à ausência de recursos e infraestrutura, pois, segundo a alta gestão do IFNMG, a instituição tem condições de desenvolver sistemas, caso seja necessário. Segundo Hill (2006), a adoção de sistemas informatizados para a gestão de riscos reflete também no quantitativo de servidores e no desempenho do trabalho desses, pois o uso de sistemas de

informação dinamiza a execução das atividades, minimiza os riscos humanos e aumenta a produtividade.

Segundo o Decreto 9.203/2017, os controles internos devem ser proporcionais aos riscos, considerando causas, consequências, fontes, impactos e observando a relação custo-benefício (BRASIL, 2017). Na pesquisa de campo realizada, verificou-se que o IFNMG carece de mecanismos efetivos de controles e gestão de riscos, apesar da alta gestão reconhecer a influência dos controles nos processos de gestão de riscos.

No eixo cultural, de acordo com Miranda (2017), a gestão integrada de riscos deve envolver toda a organização, ou seja, deve haver uma disseminação da cultura, para que todos compreendam a importância e absorvam esse instrumento. Verificou-se, tanto na pesquisa documental quanto no estudo de campo, que os IFs têm realizado algumas ações para disseminar a cultura da gestão de riscos, tais como: a sensibilização em seminários, palestras, as próprias capacitações e a inserção de campos de preenchimento obrigatório sobre riscos nos documentos. Contudo, entendem que precisam ampliar as ações e envolver um número maior de pessoas, para que a gestão integrada de riscos se consolide institucionalmente.

As instituições públicas de ensino, especialmente os Institutos Federais de Educação, são instituições que estão expostas aos mais variados tipos de riscos, pois condensam em suas responsabilidades ações de ensino, de pesquisa e de extensão, além de ações administrativas internas. Os serviços prestados pelas instituições de ensino são do interesse de toda a sociedade. Portanto, suas ações devem ser ancoradas em decisões integradas e estratégicas, a fim de prestar à sociedade serviços de qualidade (SEDREZ e FERNANDES, 2011).

A implantação da gestão integrada de riscos nas instituições de ensino superior tem como propósito evitar ou mitigar os possíveis riscos que possam impactar na imagem, no serviço prestado, no financeiro, no operacional, entre outros, com atenção especial às peculiaridades que envolvem os IFs, cuja criação se deu por meio da Lei nº 11.892 de 29 de dezembro de 2008, ou seja, contando apenas com praticamente 12 (doze) anos de formação. Por serem instituições relativamente novas, com estrutura multicampi, com autonomia administrativa, financeira e pedagógica e com ações descentralizadas, as dificuldades de absorverem uma sistemática se afluam e refletem no andamento do processo. Desse modo, a lentidão no processo de implantação da gestão integrada de riscos pode, também, ser atribuída às características peculiares dos Institutos Federais, que os diferenciam das demais instituições de ensino.

Apesar das peculiaridades que envolvem os IFs, e principalmente ao fato de serem descentralizados, é que a gestão de riscos de maneira integrada se faz mais necessária, pois, embora sejam unidades autônomas (*campi*), compõem uma mesma instituição.

Assim, diante do estudo de campo, da pesquisa documental e bibliográfica, chegou-se aos seguintes pontos (barreiras) que carecem de melhorias para serem superados, dando margem ao prosseguimento do processo de implantação da gestão integrada de riscos nas instituições públicas de ensino, os quais se encontram elencados no Quadro 17.

Quadro 17 - Sintetização dos pontos que carecem de melhorias no processo de implantação da gestão integrada de riscos

Pontos que carecem de melhorias	Inferências
Priorização da gestão integrada de riscos pela alta gestão	Superação da forma impositiva e, conseqüentemente, visualização dos benefícios reais que a gestão integrada de riscos pode proporcionar.
	Comprometimento organizacional com o processo de gestão integrada de riscos.
	Instituição das ações necessárias à implantação, como instituição de metodologia, mapeamento de processos e riscos.
	Implantação de sistemas informatizados.
Ampliação do conhecimento e compreensão da gestão integrada de riscos	Capacitações constantes e ampliadas ao maior número de pessoas.
	Ações institucionais de disseminação da cultura da gestão de riscos.
	Entendimento das funções e das responsabilidades de cada ator no processo.
	Instituição de mecanismos de controles considerando o custo-benefício.
Composição estrutural dos Institutos Federais	Ações conjuntas que possibilitem a gestão descentralizada e multicampi desenvolver institucionalmente um processo integrado, sistemático e contínuo.

Fonte: Elaboração própria (2020), com os dados obtidos das pesquisas.

A gestão integrada de riscos é uma prática da boa governança e tem vários *frameworks* que podem ser utilizados como modelo, sendo que cada um deles apresenta um rol de benefícios que se pode ter com a sua implantação, conforme descrito na Figura 5 (p. 43). Ademais, espera-se que, com a gestão integrada de riscos, os responsáveis pelas tomadas de decisão tenham acesso tempestivo e informações suficientes quanto aos riscos que a organização está exposta. Que se possa assegurar o aumento da probabilidade de atingimento dos objetivos organizacionais, com a mitigação dos riscos e agregar valor à organização, por meio da melhoria dos processos decisórios e do tratamento dos riscos (BRASIL, 2016). Por essa lógica,

e através da técnica de triangulação das informações obtidas das entrevistas, com as informações obtidas nos relatórios de gestão e a pesquisa bibliográfica, encontraram-se os resultados a seguir, os quais apresentam respostas ao objetivo específico 4, descrito no Quadro 6 (p. 56).

Nesse sentido, no eixo gestão, verificou-se, tanto no estudo de campo quanto na pesquisa documental, que os IFs reconhecem a gestão integrada de riscos como uma das práticas de boa governança, conforme foi apresentada na pesquisa bibliográfica. Os benefícios como segurança, credibilidade interna e externa, melhoria do processo decisório, agregar e gerar valor organizacional e melhoria do planejamento estratégico são aspectos positivos da implantação da gestão integrada de riscos elencados nos *frameworks* (Figura 5) e na IN nº 01/2016 CGU/MPOG. Mesmo com nível de maturidade do processo de implantação da gestão integrada de riscos encontrando-se entre baixo e médio na maioria dos IFs, tanto no estudo de campo quanto na pesquisa documental, verificou-se que a alta gestão compreende e reconhece os benefícios que a gestão integrada de riscos pode proporcionar à organização, apesar de lhes faltarem uma visualização prática. Porém, mesmo em estágio inicial, nas instituições em que o processo de implantação está mais avançado, os gestores já sinalizaram melhoras em processos específicos.

No eixo melhorias organizacionais, destacam-se as ações decorrentes da execução da política de gestão de riscos e a metodologia, pois são esses instrumentos norteadores que disciplinam as formas de mapeamento dos riscos, sua identificação, tratamento e comunicação. Sendo que, nesse último aspecto, sua eficácia depende da tempestividade das informações. A integração tem por objetivo envolver toda a organização através dos seus planejamentos estratégicos e sua missão, uma vez que os processos não são setoriais, mas, sim, interdependentes e perpassam por vários setores até o atingimento do objetivo final. Sobre essa lógica, verificou-se no estudo de campo e na pesquisa documental que em alguns processos já estão sendo realizados os mapeamentos e identificação dos riscos. Além disso, observou-se, nas entrevistas e análise documental, que os IFs estão voltando as ações para o planejamento estratégico (PDI), o que possivelmente poderá resultar em uma maior integração dos processos.

Pelos resultados obtidos no estudo de campo e na pesquisa documental, as capacitações podem ser consideradas um ponto sensível, porém, conforme demonstrado na análise de dados, os IFs têm realizado capacitações, e os gestores reconheceram a importância de manter um programa de capacitação constante e amplificado sobre a gestão integrada de riscos.

No eixo melhor entrega para a sociedade, as instituições públicas de ensino superior têm por obrigação entregar serviços de qualidade para a comunidade. Como verificado na pesquisa bibliográfica, a sociedade está cada vez mais exigindo serviços eficazes, efetivos, eficientes e com economicidade, sendo utilizado o controle social para cobrar e fiscalizar a gestão pública. Assim, aspectos como a economicidade decorrente da redução à exposição de riscos se refletirá na promoção da qualidade da educação ofertada. Porém, a avaliação da efetividade das ações decorrentes da gestão de riscos foi um ponto de fragilidade apontado nas entrevistas.

Embora tal fragilidade possa ser superada com a aprovação e execução da metodologia de gestão de riscos, uma vez que é o instrumento adequado para discorrer sobre o tema, já foi adiantado no Relatório de Gestão 2019 do IFNMG que ficará sobre a responsabilidade da auditoria interna, a qual atuará na terceira linha de defesa. Essa situação foi verificada, também, na pesquisa documental.

Segundo a IN 01, a gestão integrada de riscos possibilitará melhoria nos controles, benefício esse que foi elencado nas entrevistas. O fortalecimento dos controles pela gestão integrada de riscos refletirá no reconhecimento da qualidade dos serviços prestados pelas instituições públicas de ensino. A gestão integrada de riscos, segundo os entrevistados, pode ser vista como uma exigência da sociedade, mesmo que indireta, pois a sociedade busca a cada dia serviços prestados com qualidade. E essa também foi uma das preocupações verificadas nos relatórios de gestão 2019 dos IFs, que estabelecem o retorno por meio da prestação de serviços de qualidade à sociedade.

Apesar da gestão integrada de riscos estar na fase inicial do processo de implantação na maioria dos Institutos Federais de Educação, alguns benefícios já estão sendo notados pela alta gestão, sendo descritos nas entrevistas e também verificados na análise dos relatórios de gestão 2019. Nas instituições que já tiveram processos mapeados, riscos identificados e aplicação do plano de ação, esses se deram nas áreas administrativas, nos processos que envolvem recursos financeiros e que podem estar expostos a vários riscos, o que indica que a alta gestão compreende a importância do gerenciamento de riscos e que já busca se beneficiar desse instrumento.

No IFNMG, os benefícios estão sendo materializados, principalmente, nos setores de licitação, compras e contratos, em que a aplicação, mesmo que não sistematizada da gestão integrada de riscos, está deixando os processos mais estruturados, mais dinâmicos e gerando uma certa segurança para os gestores na tomada de decisão. O resultado dessas ações, mesmo

que ainda isoladas, será agregar valor à instituição, pois o recurso público está sendo usado de maneira eficiente.

Assim, diante do estudo de campo, da pesquisa documental e bibliográfica, chegou-se aos benefícios que uma instituição pública de ensino poderá ter com a implantação da gestão integrada de riscos, os quais estão descritos no Quadro 18.

Quadro 18 - Demonstração de benefícios que a implantação da gestão integrada de riscos pode proporcionar

Atores que indicaram os benefícios	Relação de benefícios
<i>Framework (COSO, ISO, The Orange Book)</i>	Identificação e gerenciamento de riscos em toda a entidade.
	Aumento do leque de oportunidades.
	Aumento dos resultados e vantagens positivas enquanto reduz surpresas negativas.
	Criação e proteção de valor.
	Melhoria do desempenho.
	Aprimoramento do planejamento estratégico e priorização.
	Melhoria da prestação de serviços.
IN nº 01/2016	Aumento da probabilidade de alcance dos objetivos organizacionais.
	Agregação de valor organizacional.
	Melhoria dos processos decisórios.
Estudo de campo	Segurança para tomar as decisões.
	Redução de riscos.
	Conhecimento dos processos através do mapeamento.
Pesquisa documental (Relatórios de Gestão)	Processo decisório subsidiado por informações de riscos.
	Alcance dos objetivos potencializados por informações de riscos.
	Redução de riscos por meio do mapeamento e aplicação dos planos de ação.
	Padronização de atividades.

Fonte: Elaboração própria (2020), com dados obtidos das pesquisas.

Assim, como demonstrado no Quadro 18, a gestão integrada de riscos possui benefícios concretos que irão contribuir para o melhoramento das ações de governança, e conseqüentemente agregar valor organizacional. Por essas razões, Miranda (2017) pontua que um processo bem construído e estruturado de gestão de riscos refletirá no sucesso estratégico e operacional da organização.

5 CONCLUSÃO

Pretendeu-se, com este estudo, identificar e analisar as barreiras e os benefícios que uma instituição pública de ensino superior encontra ao implantar a gestão integrada de riscos. A base teórica que amparou as análises foi estruturada na teoria de agência (*agency*), na governança e gestão de riscos sobre a ótica do serviço público. Considerando que as instituições públicas de ensino superior por todas as suas particularidades que as distinguem dos demais órgãos do governo, executando além do ensino, a extensão, a pesquisa e a administração e desenvolvimento interno, tais instituições são expostas aos mais variados tipos de riscos, que podem impactar na execução da sua atividade fim, na sua imagem, no seu financeiro, no operacional, entre outros.

Nesse cenário, destacam-se os Institutos Federais de Educação, porque, além de agregarem todas as peculiaridades de uma instituição pública de ensino superior, são instituições de criação relativamente nova, que possuem uma estrutura de gestão descentralizada, multicampi, com autonomia administrativa, financeira e pedagógica. Assim, o *locus* principal deste estudo foi o Instituto Federal de Educação do Norte de Minas Gerais e, de forma secundária, os demais IFs, por meio dos relatórios de gestão exercício 2019.

Desse modo, a solução do problema proposto nesta dissertação se deu por meio do estudo de campo e pesquisas bibliográfica e documental, em que se pode identificar que as principais barreiras ou pontos a serem superados pelas instituições públicas de ensino superior, especificamente os Institutos Federais de Educação, envolvem a priorização, o conhecimento e a compreensão do processo da gestão integrada de riscos pela alta gestão o que infere no comprometimento organizacional; na superação da forma impositiva, como foi apresentada a gestão de riscos no setor público; na instituição de ações necessárias ao processo de implantação como instituição da política, metodologia e mapeamento de processos e riscos e investimento em sistemas informatizados; em capacitações (treinamentos) constantes e ampliadas ao maior número de pessoas, na disseminação cultural, na compreensão das funções e responsabilidades e nos mecanismos de controles. Envolve, também, a composição estrutural dos Institutos Federais cuja inferência implica na necessidade de ações conjuntas que possibilitem a gestão descentralizada e multicampi desenvolver institucionalmente um processo integrado, sistemático e contínuo de gestão de riscos.

Por outro lado, apesar de identificar os pontos a serem superados e confirmar os pressupostos relacionados às barreiras, neste estudo, também foi possível demonstrar os

benefícios da implantação da gestão integrada de riscos. E os benefícios foram demonstrados não apenas por meio dos modelos (*frameworks*), mas, no próprio estudo, pode-se extrair que, mesmo não estando sistematizado e ainda em processo inicial de implantação, alguns setores e alguns IFs já fazem de forma isolada o gerenciamento de riscos, com a percepção de benefícios que refletem em decisões mais seguras, na redução de riscos, potencialização do alcance dos objetivos e padronização de atividades.

Pela análise realizada, pode-se formar o diagnóstico de que as instituições de ensino superior, especificamente os Institutos Federais de Educação, estão avançando lentamente no processo de implantação da gestão integrada de riscos. E isso se dá aos aspectos tidos como limitações (barreiras) que perpassam por ações ou ausência dessas pela alta gestão e que foram acima expostas. Todavia, mesmo em um processo tímido de maturidade, os benefícios já afloram e se tornam perceptíveis à gestão. Com isso, pode-se concluir que a gestão integrada de riscos é um instrumento promissor e que irá contribuir com as instituições públicas de ensino superior, especificamente aos IFs, no atingimento dos seus objetivos e da sua missão, agregando valor às instituições e ao serviço prestado à sociedade.

Este trabalho teve como objetivo contribuir para as discussões da gestão de riscos nas instituições públicas de ensino superior, que é um tema relativamente novo, se considerado como marco da gestão de riscos no setor público a IN conjunta nº 01/2016 CGU/MPOG, e fomentar mais discussões, pois não se esgotam nas barreiras e benefícios, abrindo-se, entretanto, um leque de possibilidades de se discutir a gestão de riscos sobre a ótica dos mais variados pontos. O trabalho apresenta uma contribuição empírica para a literatura, já que evidencia as barreiras que devem ser contornadas na implantação de uma política de gestão de riscos, e destaca os benefícios que podem ser alcançados com a política.

Por ser um trabalho com foco em institutos federais de educação, uma limitação do estudo é que suas conclusões devem ser observadas levando em consideração as peculiaridades dessas instituições.

Por oportuno, como o tema é vasto e ainda pouco explorado, sugere-se como temas para pesquisas futuras a discussão sobre a avaliação dos resultados da gestão integrada de riscos nas instituições públicas de ensino superior; e, que investiguem soluções para alavancar o processo de gestão integrada de riscos nas instituições públicas de ensino superior.

Assim, como exposto pelos autores referenciados no presente estudo, a governança no setor público visa a otimizar os recursos e os resultados entregues à sociedade, por meio de uma

gestão transparente, estratégica, ética e responsável, em que se utiliza a gestão de riscos como instrumento para alcançar os objetivos estratégicos e a missão organizacional. Portanto, mesmo com barreiras a serem superadas, a gestão integrada de riscos deve compor o rol de prioridades da alta gestão, pois, como demonstrado, apresenta vários benefícios que visam a agregar e gerar valor às organizações.

REFERÊNCIAS

- ANDRADE, A.; ROSSETTI, J. P. **Governança corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências**. São Paulo: Atlas, 2004.
- ARRUDA, A. F.; TELES, J. S. A importância do controle social na fiscalização dos gastos públicos. **Revista Razão Contábil e Finanças**, v. 1, n. 1, 2010. Disponível em: <https://bit.ly/3dJMYkj>. Acesso em: 08 jun. 2019.
- ASSIS, M. **Governança, riscos e compliance**. Ebook: Saint Paul Editora, 2019.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR ISO 31000: Gestão de riscos – diretrizes**. 2.ed. Rio de Janeiro: ABNT, 2018.
- AUSTRÁLIA. AS/NZS 4360:2004. **Risk Management Guidelines**. Australia Standards, 2004. Disponível em: <https://bit.ly/3boVjbH>. Acesso em: 29 jan. 2020.
- BANCO MUNDIAL. **Relatório de Desenvolvimento Mundial 2017: Governança e a Lei**. Washington, D.C: Banco Mundial, 2017. Disponível em: <https://bit.ly/3fJy6V7>. Acesso em: 13 jan. 2020.
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2016.
- BERNSTEIN, P. L. **Desafio aos deuses: a fascinante história do risco**. 4 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- BESANKO, D. et al. **A Economia da Estratégia**. 5 ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.
- BRASIL. **Constituição Federal de 1988**. (1988) Disponível em: <https://bit.ly/2Z0B7dE>. Acesso em: 08 jun. 2019.
- BRASIL. **Lei complementar nº 101, de 4 de maio de 2000** – dispõe sobre responsabilidade na gestão fiscal. (2000) Disponível em: <https://bit.ly/3fDtmAp>. Acesso em: 08 jun. 2019.
- BRASIL. **Lei nº 11.892/2008** – Institui a rede federal de educação e cria os institutos federais de educação profissional, científica e tecnológica. (2008). Disponível em: <https://bit.ly.com/WqKPR>. Acesso em 04 out. 2020.
- BRASIL. **Lei Complementar nº 131, de 27 de maio de 2009** – que estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal. (2009). Disponível em: <https://bit.ly/2SZBu4t>. Acesso em: 08 jun. 2019.
- BRASIL. **Lei nº 12. 527/2011** – Dispõe sobre o acesso a informação. (2011). Disponível em: <https://bit.ly/2YWfOtF>. Acesso em: 08 jun. 2019.
- BRASIL. Programa Gespública – **Benchmarking Colaborativo: Guia Metodológico**; Brasília; MP, SEGEF, 2013. Disponível em: <https://bit.ly.com/hNmdB>. Acesso em: 14 out. 2020.

BRASIL.MP/CGU. **Instrução Normativa nº 01 de 10 de maio de 2016** - Dispõe sobre controles internos, gestão de riscos e governança no âmbito do Poder Executivo Federal. (2016). Disponível em: <https://bit.ly/2WTlmlZ> . Acesso em: 21 dez. 2018.

BRASIL. **Decreto nº 9.203/2017** – Dispõe sobre política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. (2017). Disponível em: <https://bit.ly/2AgrVaG> Acesso em: 06 nov. 2019.

BRASIL. **Guia da política de governança pública**. Brasília: Casa Civil da Presidência da República, 2018. Disponível em: <https://bit.ly/3cnTWF8>. Acesso em: 21 dez. 2019.

BRASIL. **Decreto nº 9.901/2019** – Altera o Decreto nº 9.203, de 22 novembro de 2017, que dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Disponível em: <https://bit.ly/2zA3Lri>. Acesso em: 06 nov. 2019.

CADBURY, A. **Report of the committee on the financial aspects of corporate governance**. London: Green and Company Ltd, 1992. Disponível em: <https://bit.ly/2WOZSqt>. Acesso em: 03 nov. 2019.

CARVALHO, A. G. Governança corporativa no Brasil em perspectiva. **Revista de Administração**, v. 37, n. 3, p. 19-32, 2002. Disponível em: <https://bit.ly/2yTGSz7>. Acesso em: 14 jan. 2020.

COMISSÃO DE VALORES MOBILIÁRIOS (CVM). **Recomendações da CVM sobre governança corporativa**. Rio de Janeiro: CVM, 2002. Disponível em: <https://bit.ly/2WrQ4E7>. Acesso em: 14 jan. 2020.

COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATION OF THE TREADWAY COMMISSION - COSO. **Gerenciamento de Riscos na Empresa – Estrutura Integrada**: Sumário Executivo e Estrutura e Gerenciamento de Riscos na Empresa (COSO GRC, 2004). Tradução de PriceWaterhouseCoopers e Instituto dos Auditores Internos do Brasil. São Paulo: The IIA Brasil e PWC, 2007. Disponível em: <https://bit.ly/35WCYBz>. Acesso em: 28 ago. 2019.

COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION - COSO. **Enterprise Risk Management Integrating with Strategy and Performance** Executive Summary. 2017. Disponível em: <https://bit.ly/3dD3IK8>. Acesso em: 29 jan. 2020.

DAILY, C. M.; DALTON, D. R.; CANNELLA, A. A. Jr. (2003). Corporate Governance: Decades of Dialogue and Data. **The Academy of Management Review**, 28(3), 371-382. Acesso em: 22 de set. 2019. Disponível em: <https://bit.ly/CGawL>

EISENHARDT, K. M. Agency Theory: An Assessment and Review. **The Academy of Management Review**, v. 14, n. 1, p. 57 -74, 1989. Disponível em: <https://bit.ly/3dJjNhB>. Acesso em: 12 nov. 2019.

FEDERATION OF EUROPEAN RISK MANAGEMENT ASSOCIATIONS - FERMA. **Normas de Gestão de Riscos**. FERMA, 2002. Disponível em: <https://bit.ly/3cszZn5>. Acesso em: 28 jan. 2020.

FRANCO, M.; AFONSO, M.; BORDIGNON, L. Gestão universitária: qualidade, investigação científica e inovação educacional. **Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL**, 5(1), 2012, p. 83-103. Disponível em: <https://bit.ly/3dDUKMM>. Acesso em: 02 fev. 2020.

FURTADO, L. R. **Curso de direito administrativo**. 4 ed. Belo Horizonte: Fórum, 2013.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GITMAN, L. J. **Princípios de administração financeira**. 10 ed. São Paulo: Pearson, 2004.

GITMAN, L. J. **Princípios de administração financeira**. 12 ed. São Paulo: Pearson, 2010.

GOV.UK. **HM Treasury**. 2020. Página inicial. Disponível em: <https://bityli.com/v3ftg>. Acesso em: 05 de ago. 2020.

HENDRIKSEN, E. S; VAN BREDA, M. F. **Teoria da contabilidade**. Tradução de Antônio Zoratto Sanvicente. São Paulo: Atlas, 1999.

HILL, S. Guia sobre a gestão de riscos no serviço público. Traduzido por Luís Marcos B. L. de Vasconcelos. **Cadernos ENAP**, Brasília, N. 30, 2006. Disponível em: <https://bit.ly/2WO2DZm>. Acesso em: 03 nov. 2019.

HILL, S., DINSDALE, G. Uma base para o desenvolvimento de estratégias de aprendizagem para a gestão de riscos no serviço público. Tradução de Luís Marcos B. L. de Vasconcelos. **Cadernos ENAP**, Brasília, n. 23, 2003. Disponível em: <https://bit.ly/3fTbzp0>. Acesso em 27 de jan. 2020.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA - IBGC. **Guia de orientação para o gerenciamento de riscos corporativos**. São Paulo: IBGC, 2007. Disponível em: <https://bit.ly/3ct9k9B>. Acesso em: 24 jan. 2020.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA - IBGC. **Código das melhores práticas de governança corporativa**. 5ª reimp. São Paulo: IBGC, 2018.

INSTITUTO DOS AUDITORES INTERNOS – IIA. **Declaração de posicionamento do IIA: as três linhas de defesa no gerenciamento eficaz de riscos e controles**. Tradução de Instituto dos Auditores Internos do Brasil. São Paulo: IIA, 2013. Disponível em: <https://bityli.com/qg9PH>. Acesso em 20 de jul. 2020.

INSTITUTO DOS AUDITORES INTERNOS – IIA. **Modelo das três linhas do IIA 2020: uma atualização das três linhas de defesa**. Tradução de Instituto dos Auditores Internos do Brasil. São Paulo: IIA, 2020. Disponível em: <https://bityli.com/zb5HC>. Acesso em 20 de jul. 2020.

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO CATARINENSE – IFC. **Relatório de Gestão Exercício 2019**. 2020. Disponível em: <https://bityli.com/ctUWA>. Acesso em: 16 set. 2020.

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO DA BAHIA – IFBA. **Relatório de Gestão Exercício 2019**. 2020. Disponível em: <https://bityli.com/7C8fm>. Acesso em: 31 ago. 2020.

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO DA BAIANO – IFBaiano. **Relatório de Gestão Exercício 2019**. 2020. Disponível em: <https://bityli.com/PhWws>. Acesso em: 10 set. 2020.

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO DA PARAIBA – IFPB. **Relatório de Gestão Exercício 2019**. 2020. Disponível em: <https://bityli.com/zPhcw>. Acesso em: 03 set. 2020.

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO DE BRASÍLIA – IFB. **Relatório de Gestão Exercício 2019**. 2020. Disponível em: <https://bityli.com/2kJJ7>. Acesso em: 31 ago. 2020.

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO DE GOIANO – IFGoiano. **Relatório de Gestão Exercício 2019**. 2020. Disponível em: <https://bityli.com/XejxY>. Acesso em: 10 set. 2020.

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO DE GOIÁS – IFG. **Relatório de Gestão Exercício 2019**. 2020. Disponível em: <https://bityli.com/mfUo2>. Acesso em: 31 ago. 2020.

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO DE MINAS GERAIS – IFMG. **Relatório de Gestão Exercício 2019**. 2020. Disponível em: <https://bityli.com/M0XPS>. Acesso em: 11 set. 2020.

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO DE RONDÔNIA – IFRO. **Relatório de Gestão Exercício 2019**. 2020. Disponível em: <https://bityli.com/OKQ3v>. Acesso em: 11 set. 2020.

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO DE RORAIMA – IFRR. **Relatório de Gestão Exercício 2019**. 2020. Disponível em: <https://bityli.com/6IdkS>. Acesso em: 11 set. 2020.

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO DE SANTA CATARINA – IFSC. **Relatório de Gestão Exercício 2019**. 2020. Disponível em: <https://bityli.com/4veTu>. Acesso em: 31 ago. 2020.

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO DE SÃO PAULO – IFSP. **Relatório de Gestão Exercício 2019**. 2020. Disponível em: <https://bityli.com/C7hLk>. Acesso em: 01 out. 2020.

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO DO ACRE – IFAC. **Relatório de Gestão Exercício 2019**. 2020. Disponível em: <https://bityli.com/XfWZp>. Acesso em: 09 set. 2020.

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO DO ALAGOAS – IFAL. **Relatório de Gestão Exercício 2019**. 2020. Disponível em: <https://bityli.com/ohtMB>. Acesso em: 10 set. 2020.

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO DO CEARÁ – IFCE. **Relatório de Gestão Exercício 2019**. 2020. Disponível em: <https://bityli.com/ky19O>. Acesso em: 06 out. 2020.

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO DO ESPIRITO SANTO – IFES. **Relatório de Gestão Exercício 2019**. 2020. Disponível em: <https://bityli.com/Lj3Aq>. Acesso em: 03 set. 2020.

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO DO MARANHÃO – IFMA. **Relatório de Gestão Exercício 2019**. 2020. Disponível em: <https://bityli.com/7SxG2>. Acesso em: 29 set. 2020.

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO DO MATO GROSSO – IFMT. **Relatório de Gestão Exercício 2019**. 2020. Disponível em: <https://bityli.com/sPmtn>. Acesso em: 31 ago. 2020.

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO DO MATO GROSSO DO SUL – IFMS.

Relatório de Gestão Exercício 2019. 2020. Disponível em: <https://bitly.com/7Irzk>. Acesso em: 18 set. 2020.

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO DO NORTE DE MINAS GERAIS – IFNMG.

Portaria nº 954/2018 Reitor – institui o Comitê de Gestão Estratégica. Boletim Eletrônico de Serviços, 2018a. Disponível em: <https://bitly.com/SRKi0>. Acesso em: 08 jun. 2019.

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO DO NORTE DE MINAS GERAIS – IFNMG.

Portaria nº 1.533/2018 Reitor – institui o Subcomitê de Integridade, Riscos e Controles. Boletim Eletrônico de Serviços, 2018b. Disponível em: <https://bitly.com/SRKi0>. Acesso em: 08 jun. 2019.

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO DO NORTE DE MINAS GERAIS – IFNMG.

Portaria nº 1.534/2018 Reitor – institui a Comissão de Gestão de Riscos e Controles. Boletim Eletrônico de Serviços, 2018c. Disponível em: <https://bitly.com/SRKi0>. Acesso em: 08 jun. 2019.

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO DO NORTE DE MINAS GERAIS – IFNMG.

Portaria nº 1.636/2018 Reitor – institui a Política de Gestão de Riscos. Boletim Eletrônico de Serviços, 2018d. Disponível em: <https://bitly.com/SRKi0>. Acesso em: 08 jun. 2019.

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO DO NORTE DE MINAS GERAIS – IFNMG.

Plano de Desenvolvimento Institucional 2019/2023. Boletim Eletrônico de Serviços, 2019. Disponível em: <https://bitly.com/LEvYD>. Acesso em: 14 jan. 2019.

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO DO NORTE DE MINAS GERAIS – IFNMG.

Relatório de Gestão Exercício 2019. Boletim Eletrônico de Serviços, 2020. Disponível em: <https://bitly.com/cYBiB>. Acesso em: 31 ago. 2020.

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO DO PARÁ – IFPA. **Relatório de Gestão**

Exercício 2019. 2020. Disponível em: <https://bitly.com/JaHE1>. Acesso em: 21 set. 2020.

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO DO PARANÁ – IFPR. **Relatório de Gestão**

Exercício 2019. 2020. Disponível em: <https://bitly.com/nsg6Z>. Acesso em: 11 set. 2020.

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO DO PERNAMBUCO – IFPE. **Relatório de**

Gestão Exercício 2019. 2020. Disponível em: <https://bitly.com/LNMQH>. Acesso em: 11 set. 2020.

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO DO PIAUÍ – IFPI. **Relatório de Gestão**

Exercício 2019. 2020. Disponível em: <https://bitly.com/4BmAe>. Acesso em: 15 set. 2020.

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO DO RIO DE JANEIRO – IFRJ. **Relatório de**

Gestão Exercício 2019. 2020. Disponível em: <https://bitly.com/8lkAM>. Acesso em: 03 set. 2020.

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO DO RIO GRANDE DO NORTE – IFRN.

Relatório de Gestão Exercício 2019. 2020. Disponível em: <https://bitly.com/nLUvI>. Acesso em: 14 set. 2020.

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO DO RIO GRANDE DO SUL – IFRS. **Relatório de Gestão Exercício 2019**. 2020. Disponível em: <https://bitly.com/O0Bzb>. Acesso em: 11 set. 2020.

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO DO SERGIPE – IFSE. **Relatório de Gestão Exercício 2019**. 2020. Disponível em: <https://bitly.com/uEvpL>. Acesso em: 29 set. 2020.

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO DO SERTÃO PERNAMBUCANO – IFSertão-PE. **Relatório de Gestão Exercício 2019**. 2020. Disponível em: <https://bitly.com/hV249>. Acesso em: 16 set. 2020.

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO DO SUDESTE MINAS GERAIS – IFSudesteMG. **Relatório de Gestão Exercício 2019**. 2020. Disponível em: <https://bitly.com/mGbdD>. Acesso em: 31 ago. 2020.

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO DO SUL DE MINAS GERAIS – IFSuldeminas. **Relatório de Gestão Exercício 2019**. 2020. Disponível em: <https://bitly.com/ePVCn>. Acesso em: 31 ago. 2020.

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO DO TOCANTINS – IFTO. **Relatório de Gestão Exercício 2019**. 2020. Disponível em: <https://bitly.com/vD165>. Acesso em: 31 ago. 2020.

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO DO TRIÂNGULO MINEIRO – IFTM. **Relatório de Gestão Exercício 2019**. 2020. Disponível em: <https://bitly.com/zayk8>. Acesso em: 16 set. 2020.

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO FARROUPILHA – IFFAR. **Relatório de Gestão Exercício 2019**. 2020. Disponível em: <https://bitly.com/gKiuG>. Acesso em: 31 ago. 2020.

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO FLUMINENSE – IFF. **Relatório de Gestão Exercício 2019**. 2020. Disponível em: <https://bitly.com/dVHaf>. Acesso em: 31 ago. 2020.

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO SUL RIO GRANDENSE – IFSUL. **Relatório de Gestão Exercício 2019**. 2020. Disponível em: <https://bitly.com/0g8OB>. Acesso em: 03 set. 2020.

INTERNATIONAL FEDERATION OF ACCOUNTANTS - IFAC. **International Framework: Good Governance in the Public Sector – Supplement**. 2014. Disponível em: <https://bit.ly/3dE2yhn>. Acesso em: 17 jan. 2020.

INTERNATIONAL ORGANIZATION OF SUPREME AUDIT INSTITUTIONS - INTOSAI. GOV 9130 – **Guidelines for Internal Controls Standards for the Public Sector**. Further Information on Entity Risk Management. PSC Subcommittee on Internal Control Standards. [s.l.]: INTOSAI, 2007. Disponível em: <https://bit.ly/35WekRN>. Acesso em: 23 jan. 2020.

JENSEN, M.; MECKLING, W. Theory of the firm: managerial behavior agency costs and ownership structure. **Journal of Financial Economics**, v.3, p.305-360, 1976. Disponível em: <https://bit.ly/2Z9XbCX>. Acesso em: 23 nov. 2019.

- KPMG; MIOD – MAURITIUS INSTITUTE OF DIRECTORS. **The audit committee's role in control and management of risk**, 2015. Disponível em: <https://bit.ly/2WrNRIE>. Acesso em: 26 jan. 2020.
- LEMIEUX, P. The state and public choice. **The Independent Review**, v. 20, n. 1, p. 23-31, 2015. Disponível em: <https://bit.ly/2LkRM3J>. Acesso em: 26 nov. 2019.
- MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa**: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados. - 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- MARQUES, L.; HABITZREUTER, S.; ZANIEVIC, M. Gestão de riscos corporativos: percepção dos chief risk officer. **Revista Facultad de Ciencias Económicas**, 2019. Disponível em: <https://bit.ly/361MCDi>. Acesso em: 18 dez. 2019.
- MASSAINI, S. A.; OLIVEIRA, V. R. F. de; OLIVA, F. L. Identificação de Riscos Corporativos no Ambiente de Valor de Instituições de Ensino Superior Privadas (IES). **Revista Administração em Diálogo - RAD**, [S.l.], v. 19, n. 1, p. 89-111, jan. 2017. ISSN 2178-0080. Disponível em: <https://bit.ly/3cuhs9M>. Acesso em: 13 out. 2019.
- MAY, T. **Pesquisa social**: questões, métodos e processos. 3 ed. Porto Alegre: Artmed: 2004.
- MIRANDA, R. F. de A. **Implementando a Gestão de Riscos no Setor Público**. 1ª reimpr. Belo Horizonte: Fórum, 2017.
- MOUATASSIM, H.; IBENRISSOUL, A. Proposta de Metodologia de Implementação do Sistema de Indicadores Chaves de Risco: Caso do Processo de Gerenciamento de Investimentos na Empresa Marroquina de Ativos. **Journal of Financial Risk Management**, 2015, 187-205. Disponível em: doi: 10.4236 / jfrm.2015.43015_ Acesso em: 03 nov. 2019.
- MOURA, J. B. R. de. Os 4 riscos que fragilizam a gestão de riscos. **Revista do Tribunal de Contas da União**. Brasília, v. nº 141, p. 41 a 50, jan./abr., 2018. Disponível em: <https://bit.ly/3bsKrJK>. Acesso em: 09 abr. 2019.
- NEVES, D. P. **Risco e Compliance**. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2020.
- OLIVEIRA, A. G. de; PISA, B. J.; AUGUSTINHO, S. M. (org.). **Gestão e Governança Pública**: aspectos essenciais. Curitiba: UTFPR, 2016.
- OLIVEIRA, C. B. de; FONTES FILHO, J. R. Problemas de agência no setor público: o papel dos intermediadores da relação entre poder central e unidades executoras. **Rev. Adm. Pública**, Rio de Janeiro, v. 51, n. 4, p. 596-615, Aug. 2017 . Disponível em: <https://bit.ly/3bpO0kc>. Acesso em: 26 nov. 2019.
- OLIVEIRA, P. E. de. **Metodologia da pesquisa ao alcance de todos**. 1 ed. Curitiba: Appris, 2018.
- ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT (OECD). **G20/OECD Principles of Corporate Governance**. Paris: OECD, 2015. Disponível em: <https://bit.ly/2T0HVEg> Acesso em: 15 jan. 2020.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. de. **Metodologia do trabalho científico** [recurso eletrônico]: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

PRZEWORSKI, A. **Sobre o desenho do Estado: uma perspectiva agente X principal**. In: BRESSER-PEREIRA, L. C (org.). *Reforma do Estado e administração pública gerencial*. 5. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2003. p. 39-73.

SCHILLEMANS, T. Moving beyond the clash of interests on stewardshio theory and the relationships between central government departments and public agencies. **Public Management Review**, v. 15, n.4, p. 541-562, 2013. Disponível em: <https://bit.ly/3bu8eJv>. Acesso em: 29 nov. 2019.

SECOM TCU. Prêmio mérito Brasil de governança e gestão pública: TCU reconhece instituições com melhor desempenho em governança pública. **Portal do Tribunal de Contas da União**, 2016. Disponível em: <https://bit.ly/3btCTqr>. Acesso em: 28 fev. 2020.

SEDREZ, C. de S.; FERNANDES, F. C. Gestão de riscos nas universidades e centros universitários do estado de Santa Catarina. **Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL**, Florianópolis, p. 70-93, jun. 2011. ISSN 1983-4535. Disponível em: <https://bit.ly/2TgqShV>. Acesso em: 02 fev. 2020.

SHLEIFER, A.; VISHNY, R.W. A Survey of Corporate Governance. **The Journal of Finance**, 52: 737-783, 1997 Disponível em: <https://bit.ly/3fIWQwK> Acesso em: 13 de jan. 2020.

SILVA JR, A. F. A; ARAÚJO, R. A.; CABRAL, S. Integração da Gestão Estratégica, Governança e Gestão de Riscos: Impacto da Crise de 2008 em duas Companhias de Alimentos. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**. 12. 150-180, 2013. Disponível em: <https://bit.ly/3fCvVm6> Acesso em: 21 nov. 2019

SLOMSKI, V. et al. **Governança corporativa e governança na gestão pública**. São Paulo: Atlas, 2008.

SOLOMON, E.; PRINGLE, J.J. **Introdução à administração financeira**. São Paulo: Atlas, 1981.

THE BANK WORLD. **Governance and development**. Washington, DC: The World Bank, 1992. Disponível em: <https://bit.ly/2yReXQs>. Acesso em: 12 de jan. de 2020.

THE BANK WORLD. **Relatório Anual de 2013**. Washington, DC: The World Bank, 2013. Disponível em: <https://bit.ly/2yQKkut>. Acesso em: 12 jan. 2020.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO – TCU. **Referencial básico de governança aplicável a órgãos e entidades da administração pública**. 2ª ed. Brasília: TCU, Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão (Seplan), 2014.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO – TCU. **Prêmio Mérito Brasil de Governança e Gestão Públicas**: TCU reconhece instituições com melhor desempenho em governança pública, 2016. Disponível em: <https://bit.ly/3btCTqr>. Acesso em: 20 de mar. 2020.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO – TCU. **Auditoria do TCU mapeia risco de exposição à fraude e corrupção na administração pública e sugere melhorias**, 2018a. Disponível em: <https://meapffc.apps.tcu.gov.br/>. Acesso em: 05 de maio 2019.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO – TCU. **Gestão de riscos avaliação da maturidade**. Brasília: TCU, Secretaria de Métodos e Suporte ao Controle Externo, 2018b.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO – TCU. **Referencial básico de gestão de riscos**. Brasília: TCU, Secretaria de Métodos e Suporte ao Controle Externo, 2018c.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO – TCU. **Sumários Executivos: Acompanhamento de Governança Pública Organizacional**. Brasília: 2018d. Disponível em: <https://bit.ly/2xWlv88>. Acesso em: 04 set. 2019.

UNITED KINGDOM – UK. **The Orange Book: Management of risk – Principles and concepts**. Norwich: HM treasury, 2019. Disponível em: <https://bit.ly/2WoHDJA>. Acesso em: 01 fev. 2020.

VEGARA, Sylvia Constant. **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2005.

WALSH, J. P.; SEWARD, J. K. “.”On the Efficiency of Internal and External Corporate Control Mechanisms.” **The Academy of Management Review**, vol. 15, no. 3, 1990, pp. 421–458. *JSTOR*. Disponível em: <https://bit.ly/2zuzq1mG>. Acesso em: 13 jan. 2020.

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA

1. Apresentação

Sou Josiane Fernandes, mestranda do curso de Mestrado Profissional em Administração pela Universidade Federal da Bahia (UFBA). Tenho interesse na área de gestão de riscos e realizo essa entrevista com o intuito de atender ao objetivo geral da minha pesquisa de dissertação, que consiste em analisar quais as barreiras que se apresentam à implantação da gestão integrada de riscos nas instituições de ensino e, também, quais são os benefícios na visão do gestor.

2. Propósito da pesquisa

Identificar as barreiras que as instituições públicas de ensino estão encontrando para a implantação da gestão integrada de riscos, bem como demonstrar os benefícios que se a gestão integrada de riscos for implementada a instituição terá. Com o produto desta pesquisa, as instituições públicas de ensino poderão desenvolver ações para superar essas barreiras e implantar a gestão integrada de riscos e ter os benefícios que esse instrumento proporciona.

3. Ética de pesquisa

Solicito permissão, através do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (apresentar o documento), para gravar a entrevista, ressaltando a confidencialidade e o anonimato, como forma de obter dados reais que contribuirão para o resultado efetivo da pesquisa, portanto, para o desenvolvimento de outras experiências correlatas.

4. Bloco de questões

4.1 Perguntas de construção do perfil profissional

a) Qual a sua formação acadêmica?

b) Há quanto tempo está no IFNMG?

c) Há quanto tempo está como gestor?

4.2 Perguntas avaliativas

01. Como você define a gestão de riscos?

02. Para você, como a gestão de riscos no serviço público se apresenta?

(No sentido de ser mais um normativo legal ou um instrumento que trará benefícios a instituição)

03. Como gestor, qual o seu papel na implantação da gestão de riscos?

(No sentido de responsabilidade, comprometimento e reconhecimento)

04. Como gestor, quais as práticas de boa governança são imprescindíveis para o bom funcionamento da Instituição?
05. O IFNMG têm objetivos definidos para a gestão de riscos?
06. Como você entende que deve ser a segregação de funções e as responsabilidades pela implantação da gestão de riscos?
(Linhas de defesa)
07. A descentralização na gestão das instituições de ensino contribui ou não para a implantação da gestão integrada de riscos?
08. Existe integração entre os processos e o planejamento estratégico?
09. Quais as ações já foram adotadas pelo IFNMG para a implantação da gestão integrada de riscos.
10. Descreva como está sendo desenvolvida a política e a metodologia da gestão de riscos no IFNMG.
11. A Instituição realiza o mapeamento de processos e identificação de riscos? Em caso afirmativo, como está sendo esse processo?
- 11.1 Se não tiver mapeado ainda, perguntar o porquê não está fazendo ou se não é interessante no momento.
12. O que você considera necessário para a implantação da gestão integrada de riscos?
(No sentido de sistemas e recursos para implantação de controles)
13. Sobre o dispêndio de recursos financeiros com infraestrutura:
- a) Qual a infraestrutura de TI é necessária para a implantação da gestão de riscos? O que já foi feito no IFNMG?
- b) No planejamento financeiro está sendo considerado horas de servidor? Explique.
14. Para você, os servidores estão capacitados e em número suficiente para atuar na implementação da gestão integrada de riscos?
15. Quais as ações que o IFNMG já fez para disseminar a cultura da gestão integrada de riscos entre os servidores? O que ainda deve ser feito?
16. A gestão integrada de riscos pode proporcionar melhorias organizacionais à Instituição?
(No sentido de processos mais dinâmicos, integrados e com riscos mapeados)
17. Como a gestão integrada de riscos pode influenciar no planejamento estratégico?
18. Como a implantação da gestão integrada de riscos pode influenciar no processo decisório?
19. A gestão de riscos pode ser vista como um mecanismo de fortalecimento dos controles?
20. Como eventuais planos de mitigação de riscos serão acompanhados?

21. Quais as ferramentas serão usadas para fortalecer a comunicação dos riscos? Foi inspirado em alguma referência?
22. Quais os instrumentos serão utilizados para avaliar a efetividade da gestão de riscos?
23. Você tem conhecimento de quais são os possíveis benefícios que a implantação da gestão de riscos poderá trazer a Instituição?
(No sentido de agregar e gerar valor, segurança e credibilidade interna e externa)
24. A gestão integrada de riscos pode ser vista como uma exigência da sociedade?
25. Como gestor, porque a gestão de riscos ainda não está devidamente implementada?
(O que falta)

5. Síntese

Com relação ao tema desta pesquisa “a implantação da gestão integrada de riscos em uma instituição de ensino” tem mais alguma questão que considera relevante pontuar?

6. Agradecimentos

Agradeço a disponibilidade de tempo e atenção em responder as perguntas desta entrevista. Saiba que com as suas respostas estará contribuindo não só para a minha pesquisa, mas também para a construção e ampliação do conhecimento científico.

Gratidão!

APÊNDICE B - AUTORIZAÇÃO PARA REALIZAÇÃO DA PESQUISA

Senhor Reitor,

Eu, Josiane Fernandes de Oliveira, aluna do curso de mestrado profissional em administração pela Universidade Federal da Bahia - UFBA, solicito **AUTORIZAÇÃO** para realizar no Instituto Federal de Educação do Norte de Minas Gerais (IFNMG) pesquisa, que cujo propósito é identificar as barreiras e os benefícios que uma instituição pública de ensino encontra ao implantar a gestão integrada de riscos.

A pesquisa será conduzida por meio de entrevistas a serem realizadas com o Reitor, Diretor Executivo, Pró-Reitores, Diretores sistêmicos e Diretores Gerais dos *Campi* e dos *Campi Avançado*.

Oportunamente, informo que também será utilizada a técnica de análise documental, mas apenas nos documentos institucionais que se encontram publicizados no site institucional.

Ressalto o meu compromisso em zelar pelo sigilo ético e meu profundo respeito à Instituição.

Montes Claros, 19 de maio de 2020.

Josiane Fernandes de Oliveira

Mestranda em administração

APÊNDICE C – TERMO DE CONSENTIMENTO E LIVRE ESCLARECIDO

Você está sendo convidado (a) a participar de uma pesquisa cujo título é: “**A implantação da gestão integrada de riscos em uma instituição pública de ensino: um estudo de campo no Instituto Federal de Educação do Norte de Minas Gerais (IFNMG)**”. Cujo objetivo geral é analisar as barreiras e os benefícios que uma instituição pública de ensino encontra ao implantar a gestão integrada de riscos, e para isso será realizado um estudo de campo no IFNMG. A pesquisa será conduzida pela mestranda/pesquisadora Josiane Fernandes de Oliveira e orientada pelo professor Dr. Antônio Francisco de A. da Silva Jr da Universidade Federal da Bahia (UFBA).

A sua participação não é obrigatória sendo que, a qualquer momento da pesquisa, você poderá desistir e retirar seu consentimento. Sua recusa não trará nenhum prejuízo para sua relação com a pesquisadora, com a UFBA ou com o IFNMG. É importante ressaltar que a sua participação nesta pesquisa não apresenta riscos e o procedimento utilizado não oferece riscos à sua dignidade e não traz complicações legais.

A pesquisa constitui-se de uma entrevista individual semiestruturada, como procedimento de coleta de dados, que em razão do isolamento social imposto para evitar o contágio e transmissão do Covid 19 será por meio de videoconferência, e que as informações serão registradas por meio de gravador de áudio, para posterior transcrição, se assim autorizado pelo senhor (a).

Esclareço que sua participação não trará qualquer benefício direto ao senhor (a), mas esperamos que este estudo traga informações importantes e que possa contribuir para se pensar práticas de governança voltadas para o desenvolvimento institucional.

A sua participação na pesquisa também não gerará gastos para o senhor (a). Os resultados desta pesquisa poderão ser apresentados em seminários, congressos e similares, entretanto, os dados/informações obtidos por meio da sua participação serão confidenciais e sigilosos, não possibilitando sua identificação. A sua participação bem como a de todas as partes envolvidas será voluntária, não havendo remuneração para tal. Não está previsto indenização por sua participação, mas em qualquer momento se você sofrer algum dano, comprovadamente decorrente desta pesquisa, terá direito à indenização.

A realização da entrevista só será possível após a leitura e concordância com este TCLE (Termo Consentimento Livre e Esclarecido). Você receberá uma cópia deste termo onde constam o telefone e o endereço da pesquisadora, podendo tirar suas dúvidas sobre o projeto e sobre sua participação agora ou em qualquer momento.

Pesquisadora: Josiane Fernandes de Oliveira
Endereço: Avenida A, nº 97, bloco 5, apt. 401, Jardim São Geraldo – cidade de Montes Claros – MG. Telefone: 38 998712937 /38 991362759

Declaro que entendi os objetivos, a forma de minha participação, riscos e benefícios da mesma e aceito o convite para participar. Autorizo a gravação e a publicação dos resultados da pesquisa, a qual garante o anonimato e o sigilo referente à minha participação.

Local: _____ Data: ____/____/____

Nome do participante da pesquisa: _____

Assinatura do participante da pesquisa: _____

APÊNDICE D – Matriz de planejamento e modelo de análise

MATRIZ DE PLANEJAMENTO	
<p>Contexto Em um contexto em que as organizações para se manterem competitivas no mercado precisam fortalecer suas práticas de governança e sua visão estratégica para reduzir as incertezas e fornecer serviços de qualidade, pois a sociedade não admite mais serviços ineficientes. Assim, as organizações devem buscar a melhoria contínua e a prestação de serviços eficientes, eficazes, efetivos e econômicos.</p> <p>Tema Administração pública e governança.</p>	<p>Objeto de Estudo (fenômeno) Gestão de riscos nas instituições públicas de ensino superior, especificamente nos Institutos Federais de Educação.</p>
<p>Problema Quais as barreiras e benefícios para a implantação da gestão integrada de riscos em uma instituição pública de ensino superior?</p>	<p>Pressupostos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Acredita-se que as barreiras à implantação da gestão de riscos integrada nas instituições de ensino são em razão da ausência da disseminação da cultura da gestão de riscos; e em razão de os gestores não compreenderem de forma clara os benefícios da gestão de riscos e, por isso, não a tratam como prioridade. - Acredita-se que por meio do estudo de campo e das pesquisas bibliográficas e documental, que a gestão de riscos integrada trará benefícios às instituições de ensino, entre elas, melhorias nas práticas de governança, além de agregar valor às decisões tomadas pela gestão; a gestão de riscos também é um instrumento que gera valor para as instituições com relação ao mercado e aos <i>stakeholders</i>. <p>Premissas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - As organizações públicas devem adotar a gestão integrada de riscos considerando demandas regulatórias. - A implantação da gestão integrada de riscos tem benefícios, mas enfrenta barreiras na implantação.

<p>Objetivos</p> <p>Objetivo geral</p> <p>Identificar e analisar as barreiras e os benefícios que uma instituição pública de ensino superior encontra ao implantar a gestão de riscos integrada.</p> <p>Objetivos específicos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Contextualizar os aspectos teóricos e pragmáticos da gestão de riscos na esfera pública. • Analisar os fatores fundamentais relacionados ao processo de implantação da gestão integrada de riscos nas instituições de ensino superior. • Identificar quais as principais limitações encontradas na implantação da gestão integrada de riscos em uma instituição pública de ensino superior. • Demonstrar quais os benefícios que a gestão integrada de riscos pode proporcionar a uma instituição pública de ensino superior. 	<p>Justificativa</p> <p>Da insurgência do problema de agência em que principal e agente não coadunam dos mesmos interesses e por assimetria de informações, gerou-se a necessidade de aprimorar as práticas de governança. No setor público, a governança visa atingir os objetivos da instituição com transparência, ética, integridade e responsabilidade, observando sempre os seus valores e sua missão. E para atingir os propósitos da instituição, o gestor deve alinhar as estratégias com os objetivos da instituição, considerando os eventos positivos e negativos que possam interferir no alcance dos objetivos da instituição. Os eventos podem ser tanto positivos (oportunidades) quanto negativos (riscos), e, se esse ocorrer, poderá afetar negativamente a realização dos objetivos da instituição. O gestor deve identificar os possíveis riscos, analisar e tratar os mesmos de acordo com o seu apetite a risco, isto é, fazer a gestão dos riscos considerando a integração de todas as áreas. No entanto, o que se percebe, especialmente através da auditoria realizada pelo Tribunal de Contas da União em 2018, é que as instituições de ensino, mesmo com a determinação contida na IN nº 01/2016 do MPOG e CGU, estão com altos índices de fragilidades de controles na gestão de riscos e controles internos, cujos graus de exposição a riscos encontram-se entre intermediário e muito alto. Diante desse cenário, faz-se necessário identificar com quais as barreiras que as instituições de ensino estão se deparando na implantação da gestão de riscos integrada, bem como quais são os benefícios que a implantação e a execução da gestão de riscos podem trazer para as instituições de ensino, sendo esses fatores os motivadores da presente pesquisa.</p>
<p>Abordagem Teórica</p> <ul style="list-style-type: none"> • Problema de agência (Besanko et al., 2012 – Hendriksen; Van Breda, 1999); • Governança corporativa; • Administração pública; • Gestão de riscos; e • COSO, ISO 31000 e <i>The Orange Book</i>. 	

Estratégia Metodológica Pesquisa de campo a partir de entrevistas associados a pesquisas bibliográfica e documental.			Unidade de Análise Instituto Federal de Educação do Norte de Minas Gerais		Corte Temporal 2016 a 2019	
Modelo de Análise			Fonte de Dados	Instrumento de Coleta de Dados	Técnica de Tratamento de Dados	Questões Operacionais
Conceito	Dimensões	Indicadores				
Gestão de riscos	Barreiras	<ul style="list-style-type: none"> - O comprometimento da alta administração sobre a importância da implantação da gestão integrada de riscos. - As ações adotadas pela alta administração para a implantação da gestão integrada de riscos. - O reconhecimento pela alta administração em ser a gestão integrada de riscos apenas uma obrigação normativa ou um instrumento que trará benefícios à instituição. - O reconhecimento pela alta administração em ser a gestão integrada de riscos um instrumento que irá agregar valor à instituição. - Ausência de visibilidade de benefícios. - Segregação de funções e a delegação de responsabilidades (linhas de defesa). - Desenvolvimento da política e da metodologia da gestão de riscos. 	Documentos institucionais e servidores da alta administração.	Documental; e entrevistas.	Análise de conteúdo.	<p>Pode ocorrer dificuldade de acesso a documentos internos e aos relatórios de gestão exercício 2019 dos outros IFs.</p> <p>Pode ocorrer de algum gestor não querer participar da entrevista.</p> <p>A necessidade de realização das entrevistas por videoconferência ao invés de presencial (em decorrência da crise internacional em saúde pública).</p>

		<ul style="list-style-type: none"> - Mapeamento de processos e de seus respectivos riscos. - Integração entre os processos e o planejamento estratégico da instituição. - Disponibilidade de servidores. - Capacitação sobre gestão de riscos: implantação e execução. - Sistemas informatizados de gestão de riscos. - Instituição de controles considerando a relação custo-benefício. - Reconhecimento da importância pela alta administração. - Disseminação institucional da cultura da gestão de riscos. 				
	Benefícios	<ul style="list-style-type: none"> - Reconhecimento pela alta administração como prática de boa governança. - Segurança e credibilidade interna e externa. - Agregar e gerar valor a Instituição. - Processos dinâmicos, integrados e riscos mapeados. - Servidores capacitados. - Tempestividade nas informações e comunicação. - Economicidade decorrente da redução à exposição de riscos. - Reconhecimento da qualidade do serviço. 	Documentos institucionais e servidores da alta administração.	Documental; e entrevistas.	Análise de conteúdo.	<p>Pode ocorrer dificuldade de acesso a documentos internos.</p> <p>Pode ocorrer de algum gestor não querer participar da entrevista.</p> <p>A necessidade de realização das entrevistas por videoconferência ao invés de presencial (em decorrência da crise internacional em saúde pública).</p>

