Análise das práticas de gestão de riscos corporativos no setor público: Caso Colégio Pedro II

Rachel da Costa Simões – <http://orcid.org/0000-0003-2795-1749> – rachellsimoess@gmail.com ¹

Saulo Barroso Rocha – <http://orcid.org/0000-0001-5441-6747> – saulorocha@id.uff.br ²

Resumo - Apesar da gestão de riscos corporativos ter entrado no setor público brasileiro como uma demanda legal, a forma como é implementada nas instituições não é empiricamente explorada. Este estudo objetiva analisar a natureza e dinâmica das práticas de gestão de riscos no caso do Colégio Pedro II, por meio de uma base conceitual voltada para análise da racionalidade de risco, especialistas em incerteza e tecnologias. Para tanto, realizou-se uma pesquisa de estudo de caso de abordagem qualitativa, de natureza descritiva e exploratória, por meio de observação participante, documentos institucionais e entrevistas semiestruturadas. Para a análise dos resultados, empregou-se o método de análise de conteúdo. Os resultados mostram que a vinculação da gestão de riscos ao planejamento estratégico, o engajamento da Alta Administração, conhecimento e integração entre os atores envolvidos interferem na tentativa de criar uma gestão de risco direcionada para melhoria do desempenho institucional.

Palavras-chaves: Governança corporativa, Setor Público, Gestão de Riscos.

Analysis of enterprise risk management practices in the public sector: Colégio Pedro II Case

Abstract: Although corporate risk management has entered the Brazilian public sector as a legal demand, the way it is implemented in institutions is not empirically explored. This study aims to analyze the nature and dynamics of risk management practices in the case of Colégio Pedro II, through a conceptual basis aimed at analyzing risk rationality, especially in uncertainty and technologies. To this end, a case study research with a qualitative approach, of a descriptive and exploratory nature, was carried out through participant observation, institutional documents and semi-structured changes. For an analysis of the results, the content analysis method was used. The results show that the link between risk management and strategic planning, the engagement of senior management, and integration between the actors involved interfere in the attempt to create risk management aimed at improving institutional performance.

Keywords: Corporate Governance, Public Sector, Risk Management.

Data da Submissão: 04/11/2020

Data de aceitação: 17/04/2021

DOI: 10.51359/2317-0115.2021.248755

1. Introdução

A implementação da gestão de riscos é fundamental para organizações que almejam alcançar as metas e objetivos dos seus negócios (LARK, 2015). Independentemente do setor, as organizações devem ter uma visão clara sobre os riscos que podem atingi-las e tentar estabelecer uma faixa de tolerância para que possam tomar as medidas necessárias para mitigá-los (AHMETI; VLADI, 2017). De acordo com Atkinson e Webb (2005), o risco pode ser definido como a incerteza na realização dos objetivos da organização. A natureza fundamental e as consequências do risco aplicam-se igualmente a organizações com e sem fins lucrativos. Em organizações com fins lucrativos, o risco é geralmente formalizado como a incerteza dos retornos financeiros, enquanto em organizações sem fins lucrativos, o risco é normalmente formalizado como a incerteza na realização dos objetivos declarados pelas organizações (ATKINSON; WEBB, 2005; MCPHEE, 2005).

No contexto do setor público, a consciência da necessidade de práticas de gestão de riscos corporativos é potencializada por diversos fatores, como a facilidade de acesso aos dados e aplicações e a ampliação do relacionamento com os stakeholders; o aumento exponencial da atividade regulatória; a crescente globalização, que implica na necessidade de administrar os riscos para além das fronteiras do Estado; o aumento da visibilidade dos cidadãos, que cada vez mais expõe as administrações públicas a danos ou perdas de reputação (HINNA; SCAROTTA; ROTUNDI, 2017).

As iniciativas do setor corporativo na implementação desse arranjo de governança foi impulsionada pela influência da Nova Gestão Pública (NGP) (LAPSLEY, 2009). Desde o início da década de 90, as organizações públicas têm se preocupado com a gestão do seu desempenho, buscando maior eficiência e eficácia na prestação de serviços públicos, por meio de estruturas de governança, sistemas de controle interno e gestão de riscos institucionais (MOYNIHAN; PANDEY, 2010; POISTER; PASHA; EDWARDS, 2013). As reformas recentes da administração pública têm sido caracterizados por um esforço para aumentar a produtividade e qualidade dos serviços por meio da criação de um arcabouço legal para o desenvolvimento de um sistema de controle interno nas organizações, que apresentam estruturas de gestão de riscos constituídas por um conjunto de regras e metodologias que têm estado na margem da típica prática contábil (ISLAM, 2015).

Dessa forma, apesar das iniciativas de regulamentação e muitas vezes esforços superficiais para implementar um quadro de gestão de riscos, pouco tem sido feito para concretamente estabelecer um sistema de controle interno do setor público com base em gestão de riscos (BOVAIRD; QUIRK, 2013). A mera introdução de modelos de gestão de riscos não é suficiente para criar as condições para implementar práticas e políticas inovadoras em organizações do setor público. Na verdade, se não for adequadamente gerida, sistemas de gestão de riscos podem permanecer uma ferramenta formal que facilitam a continuação do status quo (ARENA; ARNABOLDI; AZZONE, 2010; POWER, 2009).

Estudos recentes revelam que as características da gestão de riscos corporativos podem não ser tão facilmente adotadas de forma holística em todo o setor público, porque o setor opera em um contexto organizacional diferente do corporativo. O elevado nível de burocracia e regulação, influências políticas, o grau e variedade de riscos e a quantidade de atores envolvidos torna a aplicação desafiadora. (LEUNG; ISAACS, 2008; BRAIG; GEBRE; SELLGREN, 2011; AHMETI; VLADI, 2017). Todas essas peculiaridades revelam que a gestão de riscos em enti-

dades do setor público requer uma abordagem mais precisa, que depende de fatores adicionais, que às vezes não estão disponíveis. Consequentemente, o setor público é caracterizado por uma tendência de abordar a gestão de riscos de forma intuitiva (MCPHEE, 2005) e voltada para a conformidade (ARENA; ARNABOLDI; AZZONE, 2010; POWER, 2007, 2009). Deve-se enfatizar também que, para atingir o máximo do potencial de gestão de riscos em uma organização, o sistema e estrutura adotados devem ser específicos ao quadro das organizações. Portanto, um foco nas ações intraorganizacionais é crucial para compreender a forma como os sistemas de gestão de riscos representam uma base para o aprendizado organizacional e melhoria do desempenho da administração pública (HINNA; SCAROTTA; ROTUNDI; 2017).

No contexto do setor público brasileiro, a implementação de práticas de gestão de riscos corporativos faz parte do arcabouço legal, por meio da Instrução Normativa Conjunta nº01 do Ministério do Planejamento Desenvolvimento e Gestão, atual Ministério da Economia, e da Controladoria-Geral da União, que determinou que os órgãos e entidades do poder executivo federal devem adotar medidas para sistematizar as práticas relacionadas à gestão de riscos, aos controles internos e à governança.

Em um panorama recente, Costa, Montezano e Ramos (2019) constataram uma lacuna de pesquisas empíricas sobre a implementação de práticas de gestão de risco no setor público brasileiro. Assim, há a necessidade de estudar as práticas de gestão de riscos nas instituições brasileiras e ir além da simples análise que considera os sistemas de gestão de risco como um processo formal (ARENA; ARNABOLDI; AZZONE, 2010; POWER, 2007, 2009), orientado ao cumprimento de uma instrução normativa. Tendo em vista o exposto, este estudo tem como objetivo analisar as práticas de gestão de riscos adotadas em uma instituição de ensino do setor público federal, o Colégio Pedro II (CPII), por meio do estudo da racionalidade de risco, especialistas em incerteza e tecnologias.

Para tanto, além dessa introdução, este estudo está organizado em quatro seções. A seção seguinte revê a literatura relacionada, e será seguido por uma seção que descreve a metodologia da pesquisa. Uma análise e discussão dos resultados é fornecida, e, finalmente, as conclusões são apresentadas.

2. Revisão de literatura

2.1 Gestão de riscos corporativos

Existem muitas definições de risco e a maioria dos autores concorda que risco é um conceito dificilmente definível. Em outras palavras, a maioria dos autores tenta oferecer definições para um conceito que é apenas diferente em organizações e contextos específicos. Dito de forma simples, o risco é uma percepção e uma reação individual em relação ao desconhecido (ATHAUS, 2005; AHMETI; VLADI 2017). Dentre as primeiras definições no campo da gestão está aquela fornecida por Keynes (1937) que faz uma distinção entre risco e incerteza - segundo ele, risco é um cenário onde a probabilidade é conhecida e a incerteza é o evento onde a probabilidade não é exatamente conhecida (HOPKINS; NIGHTINGALE, 2006)

Sobre riscos corporativos, a conceituação adotada foi a apresentada por Dickinson

(2001) como a extensão em que os resultados da estratégia corporativa de uma empresa diferem dos seus objetivos estratégicos (BROMILEY et al., 2014). O conceito de gestão de riscos corporativos aparece pela primeira vez em 1996 com Holton (1996). Na pesquisa acadêmica, o termo *enterprise risk management* aparece em artigo pela primeira vez em 2001 (BROMILEY et al., 2014). A gestão de riscos corporativos emergiu como um conceito corporativo nos anos 90, sendo definida como uma abordagem sistemática e integrada de gestão de todos os riscos de uma instituição (DICKINSON, 2001).

Essa visão integrada contrasta com a visão tradicional. Historicamente, as empresas gerenciavam diferentes tipos de riscos de forma isolada. Por exemplo, a área de finanças abordava os riscos associados à variação de moeda ou da taxa de juros e a área de operações geriam riscos de qualidade e segurança. Dessa forma, cada área desenvolvia ferramentas e práticas para tratá-los de forma isolada, sem envolvimento com as outras áreas (BROMILEY et al., 2014). Para exemplificar a importância de uma visão integrada, pode ser feita analogia com o mercado de ações. A tentativa de mitigar riscos de cada ação individualmente traz mais custos e esforços desnecessários do que se o investidor se dedicar a gerir os riscos de sua carteira de ações (HARRINGTON; NIEHAUS; RISK, 2002).

A partir dessas primeiras definições, estabeleceu-se um consenso sobre o que é gestão de riscos corporativos. Primeiro, a gestão de riscos assume que gerenciar os riscos de uma corporação é mais eficiente do que gerenciar as suas unidades de negócio, áreas administrativas ou atividades. Segundo, incorpora riscos estratégicos, como obsolescência do produto ou ações do concorrente e não apenas os riscos tradicionais envolvendo o produto ou serviço prestado pela organização. Terceiro, as empresas não devem considerar o risco apenas como um problema a ser mitigado mas uma fonte de vantagem competitiva (BROMILEY et al., 2014). Essa visão conceitual está focada em organizações privadas. No entanto, a gestão de riscos é parte integrante de uma estrutura de gestão e governança também no setor público. A natureza e as consequências fundamentais do risco se aplicam igualmente a organizações com e sem fins lucrativos (ATKINSON; WEBB, 2005).

2.2 Implementação da gestão de riscos em organizações do setor público

A literatura sobre os programas de gestão de risco implementados no setor público tende a se concentrar nos processos de gestão de riscos definidos, as práticas aplicadas e a natureza dos riscos enfrentados por essas instituições. No entanto, quando as instituições abordam maturidade em políticas, processos e práticas de risco, o foco deve ser direcionado simultaneamente para as capacidades humanas implantadas na função de gerenciamento de risco (MOLOI, 2018). Moloi (2018) constatou que algumas das razões para os processos e práticas ineficazes de gerenciamento de riscos decorrem da alocação de pessoal inadequado na função de gerenciamento de risco da empresa. A relevância do capital humano nesse processo também foi apresentada anteriormente por alguns autores. Newnan et al. (2018) identificaram que muitos gestores de risco não apresentam os conhecimentos necessários nas etapas de avaliação e medição de riscos, embora o conhecimento e as habilidades de comunicação também afetem a implementação. Palermo (2014) revelou que as práticas de gestão de risco são dependentes de conhecimento das atividades de negócios e experiência profissional, além de programa de treinamento que envolvam gerentes e funcionários. Na mesma linha, Chileshe e Yirenki-Fianko (2012) argumentaram que os gestores de risco precisam ser bem equipados com conhecimento e treinamento para que eles consigam liderar e dirigir a equipe sobre o trabalho de gestão de

riscos a ser executado. Eles enfatizaram a necessidade de conhecimento e treinamento com o objetivo de avaliar o trabalho em cada etapa do processo.

As pesquisas anteriores também mostram como a atividade de gestão de risco é dependente de habilidades relacionais e integrativas entre os atores envolvidos. Hinna, Scarozza e Rotundi (2017) destacam a importância do envolvimento de vários atores na identificação, na análise e avaliação de riscos por meio de pesquisas, entrevistas e reuniões. No caso estudado pelos autores, os atores e as atividades de gestão de riscos foram distribuídos em vários níveis dentro da organização, incluindo diferentes espaços, status (de atores) e tempo. Ao mesmo tempo em que os atores e as atividades foram distribuídos, eles estavam unidos por crenças culturais compartilhadas que deram sentido ao campo da gestão de riscos, o que aumentou o conhecimento dos participantes sobre o tema e também serviu para ilustrar como esse método poderia ser usado para facilitar um processo coletivo de aprendizado contínuo.

Palermo (2014) afirma que o papel de facilitador da mudança, em vez de especialista técnico, é uma descrição mais precisa do papel dos responsáveis pelos riscos. No caso estudado, os gerentes de risco estabeleceram um conhecimento relacional, o que os fez mudar para facilitadores e comunicadores em vez de especialistas técnicos. Enfatiza, também, a relevância de um estilo de liderança transformacional com o objetivo de fortalecer o gerenciamento de riscos. Chileshe e Yirenkyi-Fianko (2012), por sua vez, enfatizaram a comunicação como uma ferramenta vital para a implementação de gestão de risco em uma organização. Eles enfatizaram que a comunicação cria o entendimento mútuo, o trabalho em equipe, favorece a objetividade e gera entre os envolvidos uma atitude positiva e sensibilidade para a gestão de riscos.

Estudos antecedentes também focam na integração do gerenciamento de riscos com a estratégia organizacional. Arena, Arnaboldi e Palermo (2017) analisaram o gerenciamento de riscos corporativos em duas grandes organizações e revelaram um conjunto de pressões que minam os ideais do gerenciamento de riscos corporativos mobilizados pelos profissionais e sua promessa de práticas de controle integradas. Em ambos os casos a tentativa de criar um contexto compartilhado para a identificação e comunicação de riscos em toda a empresa tornou elementos residuais visíveis e ativos que contribuem para gerar insatisfação e exigem mudanças no gerenciamento integrado de riscos. As organizações enfrentaram dificuldades para alcançar a integração com outros processos e atender as necessidades locais das unidades administrativas. Por fim, descobriram que a gestão de riscos pode ser sistematicamente desacoplada do restante dos processos organizacionais por meio de estratégias de fachada e dissociação organizacional (ARENA; ARNABOLDI; PALERMO, 2017).

Kaplan e Mikes (2016) apresentam a ideia de gerenciamento de risco duplo, o que explica como a gestão de riscos corporativos pode ser adotada em uma abordagem de conformidade em detrimento de outras funções de controle. Identificaram que a construção de modelos não pode substituir o julgamento da administração. Para alinhamento entre a estratégia e a gestão de riscos corporativos, mais do que decisões sobre modelos, é necessário que os gerentes desempenhem papéis importantes na identificação e avaliação de riscos e, depois, na tomada de decisões e alocação de recursos para mitigar os riscos em uma relação custo-benefício (KAPLAN; MIKES, 2016). Para uma estrutura de gestão de riscos mais voltada para melhoria do desempenho organizacional e menos um modelo voltado para conformidade, Skorupski (2018) recomenda a gestão de riscos no início de um processo de estratégia e planejamento de negócios. Isso levará a um risco mais proativo na estrutura de gerenciamento e a uma cultura que promove a prestação de contas orientada para o desempenho (SKORUPSKI, 2018).

Estudos também abordam outros fatores que impactam na implementação como a sistematização do processo e uma unidade específica para gerenciamento de riscos. Newnan et al. (2018) observaram que uma adoção de gestão de riscos bem-sucedida precisa ser acompanhada por um sistema de informação compatível que permite que as informações da organização estejam disponíveis em todos os níveis. Na mesma linha, Al-Gharaibeh e Malkawi (2013) mostraram que a implementação de processos de gestão de riscos com sistema de informação pode melhorar o desempenho de entidades públicas. No caso estudado por Hinna, Scarozza e Rotundi (2017), foram implementadas funções específicas que foram atribuídas a um escritório, a fim de permitir que a gerência atue no planejamento e controle de atividades com base em uma abordagem informal e sistemática, evitando duplicação em termos de atividades e responsabilidades dentro da organização.

3. Metodologia

Com o intuito de atingir o objetivo dessa pesquisa, optou-se por realizar uma pesquisa de abordagem qualitativa. De acordo com Creswell (2014), a pesquisa qualitativa aborda os significados que os indivíduos atribuem a um problema social ou humano. Esses significados englobam diferentes percepções para se ter uma visão mais abrangente da questão pesquisada. Quanto à sua natureza, a pesquisa se classifica como descritiva e exploratória, já que consiste em descrever a implementação da gestão de riscos em uma instituição pública e há uma lacuna de pesquisas empíricas sobre o tema no setor público brasileiro.

Como estratégia de pesquisa, o método escolhido foi o estudo de caso único. O método consiste em uma investigação empírica de um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos. Trata-se de uma situação tecnicamente única em que há muitos pontos de interesse, é baseada em várias fontes de evidências e em proposições teóricas existentes (YIN, 2015).

A base conceitual para análise do caso escolhida foi apresentada por Hinna, Scarozza e Rotundi (2017). A análise é composta por três elementos:

1) Racionalidades de risco, que refletem o objetivo principal da implementação dos sistemas de gestão de riscos (ou seja, melhoria da conformidade, desempenho, valor da empresa, etc.) na organização. Em termos de gestão da incerteza, este primeiro elemento reflete os esforços das organizações para traduzir a incerteza em conceituação de riscos gerenciável e comunicável e as definições de atividades, práticas e tarefas para lidar com eles;

2) Especialistas em incerteza, que se referem a atores, funções, unidades organizacionais ou estruturas às quais a organização atribui a responsabilidade de conceituar e controlar a incerteza e, conseqüentemente, a responsabilidade pela gestão dos riscos. A criação de novas estruturas, em vez do uso das existentes, as interações entre os atores envolvidos no sistema de gestão de risco, sua experiência e seu histórico explicam como o escopo, o significado e a abordagem podem ser diferentes; e

3) Tecnologias, que revelam até que ponto a gestão de riscos está inserida na organização, com relação às ferramentas adotadas para implementar a gestão de riscos.

Para possibilitar essa análise, o caso escolhido foi o Colégio Pedro II. Essa escolha foi devido a pesquisadora ser membro do grupo de trabalho criado para sistematizar as práticas de gestão de riscos na instituição, tendo acesso a informações, reuniões e documentos que contribuem para a exploração do tema no contexto do setor público brasileiro. Além disso, a instituição tem resultados significativos sobre o assunto já que desde 2017 implementa práticas de gestão de riscos, tendo definido política e metodologia e, em 2018, o processo foi implementado.

A coleta de dados foi realizada por meio de observação participante, documentos institucionais e entrevistas semiestruturadas com os sete membros do grupo de trabalho que sistematizou a gestão de riscos na instituição. Esse grupo é constituído por profissionais das seguintes áreas: um da área de comunicação social, um da área de tecnologia da informação e cinco da área de planejamento e desenvolvimento institucional. O critério de seleção desse grupo foi baseado na qualidade e quantidade de informações que os entrevistados podem fornecer, considerando as suas experiências de atuação em relação ao problema investigado (FLYVBJERG, 2006; VERGARA, 2015).

Sobre a observação, como a pesquisadora é servidora da instituição e membro do grupo de trabalho, configura-se uma observação de um participante completo, nos termos de Creswell (2014). Nesse tipo, o pesquisador está totalmente envolvido com as pessoas que está observando. Durante a observação, foi utilizado um protocolo observacional para registro das informações. Nesse protocolo, foram registradas observações descritivas e reflexivas, isto é, notas sobre as experiências, impressões e aprendizados (CRESWELL, 2014). As observações se deram desde o início das práticas de gestão de riscos na instituição em 2017 e se prolongaram até o desenvolvimento deste estudo, considerando que o processo de implementação ainda não está concluído.

O levantamento documental foi feito por meio de coleta dos seguintes documentos: a Política, a Metodologia de Gestão de Riscos e as planilhas utilizadas nas etapas de identificação, classificação e proposição de medidas de tratamento.

As entrevistas foram realizadas entre os dias 18/05/2020 e 10/07/2020, por meio de videoconferência e com duração média de 45 minutos. O conteúdo das entrevistas foi registrado em gravação digital após autorização dos entrevistados. Ao final, os registros foram armazenados para acesso na fase de análise do conteúdo. O roteiro de entrevista foi semiestruturado por perguntas acerca da percepção dos entrevistados sobre os fatores que impulsionaram a implementação da gestão de riscos na instituição e os fatores que favoreceram e prejudicaram a adoção do processo.

Como a pesquisa envolve seres humanos, passou pelo crivo do Comitê de Ética em pesquisa da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro (UFRRJ), sendo aprovada em 07/07/20 conforme exigências da Resolução CNS nº 466/2012 - Conselho Nacional de Saúde.

Para a análise dos resultados, empregou-se o método de análise de conteúdo proposto por Bardin (2010), que envolve um conjunto de técnicas de análise de comunicação por meio de procedimentos sistemáticos e objetivos, que permite fazer a identificação e descrição das principais mensagens em análise. Assim, o primeiro passo do método consistiu na transcrição das entrevistas realizadas, na seleção dos documentos institucionais e na organização dos relatórios resultantes das observações realizadas.

Em seguida, desenvolveram-se as 3 etapas definidas por Bardin (2010): pré-análise; exploração do material; e inferência e interpretação a partir do tratamento dos resultados. Inicialmente, realizou-se uma leitura flutuante das respostas transcritas, dos documentos coletados e dos registros das observações a fim de selecionar o conteúdo que atende ao objetivo da pesquisa. Posteriormente, na fase exploração do material, o conteúdo selecionado foi codificado e agrupado nos três elementos de análise apresentados por Hinna, Scarozza e Rotundi (2017). Por último, na fase de tratamento dos resultados foi realizada a efetiva interpretação dos dados obtidos durante a pesquisa.

4. Resultados

Para apresentação dos resultados, inicialmente, será relatado o caso estudado e, após, os resultados serão analisados.

4.1 O caso estudado

O Colégio Pedro II é uma instituição pública federal de ensino, fundada em 1837, especializada na oferta de educação básica, mas também oferece cursos de graduação e pós-graduação nas áreas de formação de professores. A sua missão é servir a sociedade, por meio da oferta de educação de excelência, pública e gratuita. A instituição é localizada no estado do Rio de Janeiro, onde estão localizados a Reitoria, os seus 14 campi e uma unidade de educação infantil, o Creir.

A introdução de um modelo de gestão de riscos na instituição foi derivada da Instrução Normativa MP/CGU nº 01/2016, que determinou que os órgãos e entidades do poder executivo federal deveriam adotar medidas para sistematizar as práticas relacionadas à gestão de riscos, aos controles internos e à governança. As ações foram iniciadas em 2017 com a definição de um grupo de trabalho, criado com o objetivo de sistematizar as práticas de gestão de riscos na instituição, por meio da definição da política e a metodologia de gestão de riscos.

A Política apresenta a estrutura do modelo da gestão de riscos e as responsabilidades dos atores envolvidos. Sobre a estrutura, destaca-se que foi baseada no modelo COSO ERM (Gerenciamento de Riscos Corporativos – Estrutura Integrada) elaborada pelo *Committee of Sponsoring Organizations* em 2004, composto pelas seguintes etapas:

I – ambiente interno: inclui, entre outros elementos, integridade, valores éticos e competência das pessoas, maneira pela qual a gestão delega autoridade e responsabilidades, estrutura de governança organizacional, políticas e práticas de recursos humanos.

II – fixação de objetivos: a explicitação de objetivos, alinhados à missão e à visão, é necessária para permitir a identificação de eventos que potencialmente impeçam sua consecução;

III – identificação de eventos: devem ser identificados e relacionados os riscos inerentes à própria atividade da organização, em seus diversos níveis;

IV – avaliação de riscos: os eventos devem ser avaliados sob a perspectiva da probabilidade e do impacto de sua ocorrência (imagem, financeiro, legal e operacional).

V – resposta a riscos: a Instituição deve identificar qual estratégia seguir (evitar, mitigar, compartilhar ou aceitar) em relação aos riscos mapeados e avaliados. A escolha da estratégia dependerá do nível de exposição a riscos previamente estabelecidos pelo CPII em confronto com a avaliação que se fez do risco;

VI – atividades de controles internos: são as políticas e os procedimentos estabelecidos e executados para mitigar os riscos que o CPII tenha optado por tratar.

VII – informação e comunicação: informações relevantes devem ser identificadas, coletadas e comunicadas, a tempo de permitir que as pessoas cumpram suas responsabilidades, não apenas com dados produzidos internamente, mas, também, com informações sobre eventos, atividades e condições externas, que possibilitem o gerenciamento de riscos e a tomada de decisão. A comunicação das informações produzidas deve atingir todos os níveis, por meio de canais claros e abertos que permitam que a informação flua em todos os sentidos; e

VIII – monitoramento: tem como objetivo avaliar a qualidade da gestão de riscos e dos controles internos da gestão, por meio de atividades gerenciais contínuas e/ou avaliações independentes, buscando assegurar que estes funcionem como previsto e que sejam modificados apropriadamente, de acordo com mudanças nas condições que alterem o nível de exposição a riscos.

Sobre as responsabilidades, a política define que os gestores são responsáveis pela identificação de riscos no âmbito de suas unidades e que a alta administração deve avaliá-los, desenvolvendo uma visão de riscos de modo consolidado. Para tanto, foi criado um Comitê de Governança, Riscos e Controles (CGRC), cuja principais competências são supervisionar a institucionalização da gestão de riscos e a avaliação dos riscos-chave que podem comprometer a prestação de serviços oferecidos pelo CPII. O Comitê é constituído pelos dirigentes máximos da instituição e pelos dirigentes das unidades diretamente subordinados, sendo eles o Reitor, as cinco pró-reitorias (Administração, Ensino, Gestão de Pessoas, Planejamento e Desenvolvimento Institucional, Pós-Graduação, Pesquisa, Extensão e Cultura), o diretor de Tecnologia da Informação, os diretores-gerais dos *campi* e o coordenador do Creir.

Por sua vez, a metodologia define a vinculação do mapeamento de riscos à Cadeia de Valor institucional, os procedimentos para a identificação, avaliação, tratamento e monitoramento dos riscos institucionais e planilhas específicas para o registro dessas etapas.

Após a elaboração dos documentos norteadores e criação do CGRC, deu-se início a implementação do processo. As etapas de identificação, avaliação e proposição de medidas de tratamento foram realizadas em 2018, sendo precedidas pela aplicação de pilotos. Após a realização dos testes e anuência do CGRC, a metodologia foi aplicada de forma individualizada por cada gestor no âmbito de suas unidades, por meio de preenchimento de formulários.

Os gestores em parceria com as suas respectivas equipes identificaram os riscos considerando processos da Cadeia de Valor, classificaram em termos de probabilidade de ocorrência e impacto, gerando o nível de risco (crítico, alto, moderado e baixo) e propuseram medidas de

tratamento e prazos de implementação dessas medidas. Como resultado dessa primeira fase, foram identificados 1050 riscos, sendo 285 críticos. As ações das etapas de monitoramento foram realizadas entre 2019 e 2020, com a definição dos riscos-chave a serem acompanhados pelo CGRC e proposição de indicadores para acompanhamento desses riscos.

4.2 Análise do caso estudado: racionalidades de risco, especialistas em incerteza e tecnologias.

A análise e discussão da assimilação das práticas de gestão de riscos na instituição estudada é apresentada a seguir de acordo os blocos de construção teóricos previamente definidos na metodologia (racionalidades de risco, especialistas em incerteza e tecnologias).

4.2.1 Análise da racionalidade de risco e tecnologias

As ações para a implementação da gestão de riscos no CPII visaram ao cumprimento da Instrução Normativa MP/CGU nº 01/2016. Essa constatação foi confirmada nas entrevistas realizadas, conforme evidenciado pelos entrevistados:

Eu acho que o fator que faz impulsionar é a obrigatoriedade. Então, se existe uma obrigação é algo que vai dar o impulso nesse processo. (Entrevistado 1)

A gestão de riscos hoje não é uma decisão. Nós temos normas que nos obrigam a tratar a gestão de risco de maneira adequada dentro da instituição. (Entrevistado 2)

É impossível não falar que quando há uma exigência legal dentro de uma instituição pública, principalmente quando ela tem prazos, as instituições não cumpram. Então, eu acho que o maior impulsionador dentro do CPII, eu não sei se outras instituições públicas veem de outra maneira, mas hoje o que eu tenho observado é que sempre há atendimento às demandas quando elas têm prazos legais. (Entrevistado 3)

O motivador principal de práticas de gestão de riscos na instituição foi a necessidade de conformidade legal, no momento em que o Ministério da Economia impôs a criação do comitê de risco e a preocupação das instituições públicas com o risco como uma demanda legal. (Entrevistado 5)

Consequentemente, a predominância da implementação da gestão de riscos é representada por melhoria da conformidade, considerando o item racionalidade de risco da base conceitual adotada. No entanto, conforme consta em sua metodologia de gestão de riscos, o mapeamento de riscos na instituição considera os processos da sua Cadeia de Valor. Mesmo que o objetivo principal da implementação da gestão de riscos tenha sido a melhoria da conformidade (ARENA; ARNABOLDI; AZZONE, 2010; POWER, 2007, 2009), a prática adotada está direcionada para o gerenciamento das incertezas que impactam a entrega de valor à comunidade escolar.

A observação da prática de gestão de riscos implementada em 2018 permitiu realizar análises sobre a metodologia adotada. O componente Fixação de Objetivos, de acordo com o modelo COSO, estabelece que todos os níveis da organização devem ter seus objetivos estabelecidos e comunicados antes da identificação de eventos que possam influenciar em seu

atingimento (COSO, 2004). A definição clara desses objetivos, portanto, traria como resultado a identificação de eventos que podem realmente impactar a instituição. As percepções dos entrevistados foram que:

Tivemos dificuldade de realmente relacionar o que é de fato importante para a escola, porque se nós formos relacionar riscos relacionados à nossa atividade, nós teremos inúmeros, mas para esse trabalho entendo que sejam os mais importantes, ou seja, que afetariam a instituição de uma maneira mais grave. Nós ficamos com um número muito grande de riscos e isso atrapalha bastante a condução dos trabalhos. (Entrevistado 1)

Gestão de riscos não é só o preenchimento da planilha, para eu preencher a planilha eu tenho que ter um planejamento de trabalho. Eu não vejo isso ser feito. Então, assim eu acho que a gente peca um pouco porque algum risco poderíamos evitar se a gente fizesse o planejamento da atividade e já prever o que pode dar errado. (Entrevistado 6)

E7 – “O que faltou foi dar maior atenção maior ao planejamento estratégico. Porque dentro do planejamento estratégico você tem isso tudo. Gestão de risco, gestão da comunicação, tudo que faz uma instituição caminhar para frente e não ficar estacionado. (Entrevistado 7)

Sobre esse ponto, a definição dos objetivos é necessária para que a gestão de riscos esteja associada à estratégia organizacional, possibilitando impacto no desempenho em vez de ser somente uma abordagem voltada para conformidade (KAPLAN; MIKES, 2016; SKORUPSKI, 2018).

Verificou-se, também, que no caso estudado, a implementação de gestão de riscos mesmo considerando a Cadeia de Valor institucional, foi voltada para a identificação de riscos no âmbito das unidades, o que gerou riscos direcionados para as necessidades locais das unidades e uma grande quantidade deles (1050 riscos). Esses resultados mostram como a gestão de riscos pode ser implementada de forma operacional mesmo com a intenção de ser adotada uma abordagem estratégica, apresentando similaridade com o encontrado por Arena, Arnaboldi e Palermo (2017).

Outra semelhança com o estudo desses autores decorre que foram feitas ações para acompanhamento dos riscos mais críticos do ponto de vista do CGRC, mas não foram definidas estratégias para acompanhamento dos demais riscos que foram identificados, o que gera uma responsabilidade individualizada por parte dos gestores quanto ao gerenciamento dos demais riscos e dificuldade de atendimento às demandas locais das unidades administrativas (ARENA; ARNABOLDI; PALERMO, 2017).

Quanto à informação e comunicação, de acordo com o modelo COSO (2004), abrange informações e sistemas de comunicação, permitindo que as pessoas da organização colem e troquem informações necessárias para conduzir, gerenciar e controlar suas operações. Algumas informações sobre o trabalho de gestão de riscos na instituição são disponibilizadas no site institucional, mas as informações sobre os riscos são registradas em planilhas e ficam concentradas no grupo de trabalho e no âmbito dos membros do CGRC. Sobre esse ponto, os entrevistados verbalizaram:

Eu acho que as decisões estratégicas deveriam ser mais divulgadas, a partir do momento que é uma decisão para o alcance de um resultado, eu entendo que isso tem que ser divulgado para que a comunidade escolar também entenda a importância daquela estratégia. (Entrevistado 3)

É necessário um dashboard de acompanhamento de riscos, que esteja o tempo todo disponível para a transparência, para a comunidade acompanhar ou claro, o que for sensível não pode, mas a gente pode ter mais de um dashboard. Aquilo que não é sensível e que a gente pode dar publicidade para a comunidade. E outro que pode estar disponível para os diretores gerais, que é um dashboard de tomada de decisão. (Entrevistado 5)

Em relação ao elemento Tecnologias, percebeu-se que a utilização de planilhas, além de dificultar o acesso às informações por parte dos envolvidos, dificulta a dinâmica do trabalho. Ao longo do processo, foram feitas solicitações para o preenchimento, verificações e conferências, devolução de planilhas que estavam incorretas ou não completas e esse ciclo se repetiu muitas vezes ao longo das etapas. Sobre a planilha de monitoramento, na qual os gestores fizeram o registro dos valores observados, um dos entrevistados relatou:

A nossa planilha de monitoramento também foi a melhor opção entre o que nós tínhamos disponíveis, mas um sistema talvez fosse mais adequado, pois teríamos menos margem para erros na consolidação. Eu acho que uma planilha para uma atividade como essa, que envolve muitas pessoas preenchendo, que demanda uma consolidação e que tem fórmulas, pode suscitar erros. (Entrevistado 2)

Outros entrevistados também abordaram a necessidade de uma ferramenta de software

Uma ferramenta simples e intuitiva é muito importante. Isso facilita no dia a dia dos gestores. Fornecimento de outras ferramentas, de sistemas, coisas assim que a gente não teve a possibilidade ainda de aplicar, então acho que uma planilha para você preencher manualmente não seja a ferramenta para isso. O sistema poderia facilitar também. (Entrevistado 1)

Mas se fosse possível, certamente a coleta por planilha não é a melhor solução. Seria a melhor solução para mim um sistema de coleta de informações que já minimizasse o retrabalho que reduzisse o erro humano na hora de ponderar as planilhas que reduzisse erros de junção de dados necessários. (Entrevistado 5)

Com o sistema, o grupo não ficaria tão restrito à verificação e consolidação das planilhas, porque tecnicamente falando, perde-se um tempo em que o grupo poderia focar na análise e melhoria do processo em vez de verificação e compilação de informação. (Entrevistado 6)

A necessidade de implementação de um sistema de gestão de riscos havia sido apontada anteriormente por Newnan et al. (2018) e Al-Gharaibeh e Malkawi (2013). Outro aspecto comentado pelos entrevistados foi a falta de planejamento de execução das etapas e definição da periodicidade de implementação do processo. Um dos entrevistados disse:

Eu acho que o tempo que nós estamos levando para conduzir o primeiro ciclo do processo está muito longo. Claro que há várias questões envolvidas, mas nós temos reuniões muito esparsas. Isso dá uma quebra na sequência do trabalho, sempre esta-

mos tendo que recapitular as etapas anteriores e as pessoas que estão envolvidas no processo acabam esquecendo o que já foi feito. (Entrevistado 2)

Sobre essa questão, observou-se que a implementação das etapas de gestão de riscos decorreu junto com os estudos do grupo de trabalho para a elaboração da metodologia, e esse fato prejudicou o andamento das ações. O grupo de trabalho desenvolveu uma estrutura para monitorar os riscos que identificados em 2017 somente em 2020. Dessa forma, o processo não foi sustentado por uma etapa de monitoramento, que garantisse a implementação de ações gerenciais contínuas de revisão dos riscos e as ações de tratamento implementadas. Foi notada também dificuldade em marcar reuniões com o CGRC e com gestores de risco, além de solicitações de prorrogação de prazos ocorrida ao longo das etapas.

4.2.2 Especialistas em Incerteza

Com relação ao elemento Especialistas em Incerteza, destaca-se que o CPIO não definiu uma unidade administrativa específica para o gerenciamento de riscos (HINNA; SCAROLZA; ROTUNDI, 2017). No entanto, mesmo após a definição da metodologia e da política, o grupo de trabalho atuou no planejamento e controle das atividades de gestão de riscos. Dentre as ações desenvolvidas, incluem-se a organização das reuniões do Comitê de Governança, Riscos e Controle, definição de cronogramas das atividades e condução de reuniões de assessoramento sobre o tema com os gestores dos riscos. Nas entrevistas, os entrevistados comentaram sobre a atuação do grupo de trabalho:

Eu acho que o trabalho do grupo de trabalho, das pessoas envolvidas, acho que isso também funciona. (Entrevistado 1)

Penso que se não fosse esse grupo de trabalho, a gente não teria gestão de riscos. Na verdade, eu não vejo comprometimento grande da Alta Administração. (Entrevistado 2)

O nosso grupo de trabalho, a parte técnica que trata do assunto, seria um ponto positivo, porque eu entendo que a equipe seja dedicada, seja interessada no assunto e tenta fazer com que a gestão de riscos funcione dentro da escola. (Entrevistado 4)

A interação desse grupo de trabalho com os gestores tem desempenhado um papel importante de disseminação da importância do tema por meio de treinamentos, reuniões de assessoramento sobre o preenchimento das planilhas de registro das etapas do processo e um canal no qual os gestores conseguem tirar dúvidas sobre a metodologia desenvolvida. Percebe-se, portanto, que esse papel do grupo está alinhado com o estudo de Hinna, Scarozza e Rotundi (2017), no qual os atores envolvidos diretamente com as ações de gestão de riscos desempenharam um papel significativo no processo coletivo de aprendizagem e desenvolvimento de uma cultura organizacional voltada para risco.

No entanto, ressalta-se que somente o grupo não é capaz de promover essa mudança cultural necessária. Palermo (2014) destacou o papel dos gestores de risco como facilitadores e multiplicadores das práticas de gestão de risco como necessário para essa mudança. Entretanto, no CPIO há resistência quanto à implementação da gestão de riscos no nível dos gestores, conforme relatado pelos entrevistados:

É um assunto muito delicado ainda para eles (os gestores). E por se tratar de um assunto delicado, é como aquela questão é como se fosse um pouco de negação. Olha, aquilo ali existe, mas aquilo ali é mais preocupante, então deixa ali quietinho, eu percebo um pouco isso. (Entrevistado 3)

Há uma resistência muito grande a melhorar processos. Os gestores continuam fazendo as coisas como faziam antigamente e toda essa resistência faz com que seja muito difícil a inserção de novos processos como esse de gestão de riscos. (Entrevistado 5)

Os entrevistados também destacaram a falta de engajamento da Alta Administração sobre o tema:

A alta gestão não ter abraçado essa causa é muito importante. Acho que impactou negativamente. (Entrevistado 2)

Eu acho que tem que partir da Alta Administração. Se a alta gestão não acredita nessa política de gestão de riscos, acho que ela vai ficar muito comprometida. (Entrevistado 7)

Todavia, a falta de comprometimento foi associada, nas falas dos membros do grupo, à falta de conhecimento deles sobre o tema. Os entrevistados verbalizaram:

Eu acho que a falta de capacitação tem atrapalhado todo esse processo. Acho que a capacitação deveria ter acontecido no início do processo. Deveria ser voltada para os gestores também para eles entenderem a importância do assunto. (Entrevistado 2)

Falta a compreensão dos gestores. Não é que não queiram se envolver, acho que falta conhecimento para que eles entendam a real necessidade da gestão de riscos. (Entrevistado 7)

Sobre esse aspecto, a capacitação ofertada pela instituição foi ministrada pelos próprios membros do grupo de trabalho, que não são especialistas em gestão de risco. Apesar da dedicação do grupo, os profissionais alocados não tinham experiência e qualificações específicas para sensibilizar os gestores e promover uma cultura de gestão de risco (MOLOI, 2018). Ainda sobre o conhecimento dos gestores sobre o assunto, um dos entrevistados disse que além de reconhecer a importância da prática, é necessário ter as capacidades técnicas para as atividades a serem realizadas:

Os gestores precisam ter conhecimento sobre o assunto. Acho que o domínio é difícil, mas tentar ao máximo entender e se aprofundar na teoria da gestão de riscos antes do início do processo. (Entrevistado 1)

A falta de conhecimento dos gestores sobre o assunto dificultou que os gestores liderassem suas equipes nas ações de gestão de riscos, conforme verbalizado por um dos entrevistados:

A impressão que me deu foi que os gestores não conseguiram chegar às suas unidades e repassar para a equipe o que ele escutou nas reuniões do grupo de trabalho. O diretor pode acompanhar, mas não é somente ele que identifica e avalia os riscos. Ficou muito distante nossa fala da pessoa que preencheu as planilhas. (Entrevistado 6)

Esses resultados estão de acordo com as descobertas de estudos anteriores sobre a necessidade de conhecimento e treinamento para que os gestores de risco consigam liderar e dirigir suas equipes sobre o trabalho de gestão de riscos a ser executado (Palermo, 2014, Chileshe; Yirenki-Fianko, 2012)

Complementando a análise do elemento Especialistas em Incerteza, cabe a exploração de como foram as práticas colaborativas e integrativas entre os atores envolvidos. Sobre esse ponto, os entrevistados afirmaram:

Falando de todo o processo de gestão de riscos, falta comprometimento e colaboração dos gestores que estão envolvidos. (Entrevistado 1)

A falta de comunicação entre as áreas tem prejudicado a implementação da gestão de riscos. Primeiro, essas avaliações individuais, do entendimento de que o risco é somente de uma área e as outras áreas não se comunicam. O que percebi no levantamento é que tem riscos que são comuns a muitas áreas que poderiam ser resolvidos facilmente quando um apresentasse uma solução possível, mas eles não compartilhavam. (Entrevistado 3)

É um trabalho que não dá para fazer sozinho, a gente precisa de muita gente. Então assim, na teoria, o trabalho está muito bom. O que resta saber como vai ser a prática mesmo dos trabalhos. O grupo de trabalho conduz da melhor maneira possível, mas não posso dizer o mesmo dos outros participantes. Não há muita colaboração entre os envolvidos. (Entrevistado 4)

Esse resultado sobre o impacto da comunicação na prática de gestão de riscos já tinha sido apontado anteriormente por Chileshe e Yirenkyi-Fianko (2012).

Na análise do processo de gestão de riscos implementado, percebeu-se que foi feito de forma individualizada pelos gestores no âmbito de suas unidades, sem troca de informações de outras áreas que poderiam estar envolvidas no gerenciamento dos riscos identificados. As reuniões realizadas pelo CGRC, foram mais para solicitação da anuência quanto as propostas apresentadas pelo grupo de trabalho do que para discussão sobre os riscos identificados pelos gestores no intuito de buscar soluções conjuntas.

Nas reuniões individuais realizadas pelo grupo de trabalho para esclarecimentos sobre a etapa de desenvolvimento de indicadores, os gestores sentiram dificuldade de elaborar indicadores para acompanhamento dos riscos cujas soluções dependiam de outras unidades. Sobre esse aspecto, um entrevistado falou sobre a importância da integração entre áreas no processo:

É importante que tenha um número considerável de pessoas de diferentes áreas envolvidas. Eu acho que isso colabora bastante na atividade de identificação de riscos e de monitoramento também. (Entrevistado 4)

Outro ponto a ser destacado é que o suporte oferecido pelo grupo de trabalho na etapa inicial de identificação, análise e proposição de medidas de tratamento não foi tão próximo quanto na etapa de elaboração de indicadores, na qual foram realizadas reuniões individuais com cada gestor e sua equipe. Na percepção dos entrevistados, esse acompanhamento do grupo e o envolvimento de outras áreas seria importante para selecionar os riscos realmente significativos para a instituição. Um dos entrevistados disse:

Poderia ter tido mais reuniões ou alguma oficina nessa parte da identificação, que, pelo que me lembro, foi a reunião que foi apresentada a gestão de riscos, a planilha de identificação e cada gestor teve um prazo para enviar sua planilha. Talvez se tivesse existido mais troca nesse processo de identificação, poderia ter uma melhoria mesmo na identificação dos riscos. Eu vejo que a gente tem um número muito grande de riscos para trabalhar. Deveria ter tido algum tipo de filtro nessa parte. (Entrevistado 1)

Nota-se que além do envolvimento de pessoas de diversos setores, no intuito de se obter uma visão holística sobre os fatores de risco existentes nos processos, faz-se necessário também uma atuação de um grupo ou unidade como moderador ao longo de todas as etapas do processo de gestão de riscos.

4.2.3 Síntese dos resultados da análise das práticas de gestão de riscos

A partir das análises realizadas de cada elemento da base conceitual elaborada por Hinna, Scarozza e Rotundi (2017), foi elaborado o quadro abaixo que sintetiza os principais resultados.

Quadro 1 – Síntese dos resultados da análise do modelo de gestão de riscos

Elementos de análise	Resultados da análise
Racionalidade de Risco	<p>A implementação da gestão de riscos foi orientada à melhoria da conformidade.</p> <p>A prática do modelo adotado está direcionada para o gerenciamento das incertezas que impactam a entrega de valor à comunidade escolar.</p> <p>Gestão de riscos desvinculada aos objetivos institucionais.</p> <p>Modelo voltado para abordagem operacional em vez de estratégica</p>
Tecnologias	<p>Ausência de uma ferramenta de <i>software</i>.</p> <p>Ausência de um plano apropriado com prazos de implementação das etapas do processo definidos.</p>
Especialistas em Incerteza	<p>Ausência de uma unidade específica para coordenar as ações de gestão de riscos.</p> <p>Deficiência na comunicação sobre riscos.</p> <p>Atuação do grupo de trabalho no processo de aprendizagem e desenvolvimento de uma cultura voltada para gestão de risco.</p> <p>Comprometimento insuficiente da Alta Administração atrelada à falta de conhecimento sobre o tema.</p> <p>Falta de conhecimento dos gestores sobre o tema dificultou que eles liderassem suas equipes nas ações de gestão de riscos.</p> <p>Colaboração insuficiente entre as áreas para gerenciamento dos riscos.</p> <p>Necessidade de moderação do grupo de trabalho ou unidade específica em todas as atividades do processo.</p>

Fonte: Elaborado pelos autores

5. Conclusão

A análise do estudo de caso do Colégio Pedro II acrescenta à literatura existente sobre as práticas de gestão de riscos no contexto do setor público brasileiro, do ponto de vista da racionalidade de risco, especialistas em risco e tecnologias. O estudo de caso revelou que a implementação da gestão de riscos na instituição foi motivada para a melhoria da conformidade, mas a prática está voltada para a melhoria dos processos organizacionais e desempenho da organização.

No caso, destaca-se que a gestão de riscos foi implementada de forma intuitiva pelo grupo de trabalho, já que os seus membros não tinham especialidade em gestão de riscos. No entanto, esse grupo desempenhou um papel importante de sensibilização dos demais atores envolvidos no processo de implementação. Portanto, o estudo de caso revela a necessidade de uma unidade específica para que além da coordenação das atividades, seja também um instrumento de mudança para a problematização dos processos e práticas existentes e introdução de uma nova visão voltada para a melhoria do desempenho. As reuniões, treinamentos e suporte do grupo de trabalho contribuíram para a execução do processo e para que as atividades não ficassem estacionadas somente em documentos formais exigidos pela IN MP/CGU nº 01/2016.

O estudo aponta também a necessidade de promoção de ações de sensibilização sobre gestão de riscos voltadas para a Alta Administração, já que o baixo comprometimento dos gestores com o tema foi associado à falta de conhecimento sobre o assunto. Além de capacitação para a Alta Administração, sugere-se treinamento contínuo dos gestores sobre gestão de riscos, de forma a capacitá-los a conduzir trabalhos de gestão de riscos em suas respectivas unidades. Para as ações de sensibilização, faz-se necessário reforçar para a Alta Administração que o motivo das ações de gestão de riscos é a melhoria do desempenho institucional.

A falta de integração entre as unidades foi uma dificuldade no processo de implementação. A forma com que o processo de gestão de riscos foi conduzido na instituição, de forma isolada por cada unidade administrativa, dificultou o momento de solicitar colaborações durante a etapa de proposição de medidas de tratamento e elaboração de indicadores para monitoramento. O caso revela, portanto, que uma solução seria a participação dos principais atores envolvidos no processo que está sendo discutido, no intuito de enriquecer o processo de identificação, análise e proposição de medidas de tratamento, além da mediação por um grupo ou unidade específica que tenha especialidade em gestão de risco. Essa análise pode ser precedida por identificação dos processos críticos da instituição do ponto de vista da Alta Administração para que a instituição consiga identificar os processos ou atividades mais críticas.

Para tanto, é necessário que as instituições públicas tenham planejamento estratégicos fixados e comunicados para toda a instituição, antes da identificação de riscos. Os objetivos devem estar definidos para que seja possível a identificação de eventos que poderão potencialmente afetar a instituição. No caso do CPPII, foi evidenciada pela pesquisa a necessidade de os objetivos estarem estabelecidos em seus diversos níveis, no intuito de identificar os riscos significativos para a instituição. Dessa forma, a gestão de riscos impactará o desempenho em vez de ser uma abordagem voltada somente para a melhoria da conformidade.

Outro ponto revelado por esse caso é que a identificação de risco pode se transformar em uma abordagem operacional em vez de estratégica, na qual os gestores identificam riscos do ponto de vista de suas unidades e isso pode gerar dificuldade de gerenciamento de responsabi-

lidade dos atores envolvidos e de atendimento as demandas locais da instituição.

A falta de um sistema na instituição não foi impeditivo para o levantamento dos riscos e andamento das demais etapas do processo, mas facilitaria o trabalho. Portanto, o caso revela a necessidade de sistematização da gestão de riscos para facilitar tanto o registro quanto a comunicação dos resultados alcançados com as ações implementadas. No caso, a equipe responsável pela gestão de riscos poderia atuar mais como moderador e facilitador junto às áreas envolvidas no processo de gestão de riscos do que um canal de consolidação e verificação de planilhas ou registros.

Por fim, a gestão de riscos é um processo contínuo constituído por diversas etapas e com muitos atores envolvidos, é importante o estabelecimento de um planejamento das atividades, com a definição da periodicidade com que os riscos serão identificados, avaliados, tratados e monitorados. Dependendo do tempo que se demora na execução dessas diversas atividades, o risco identificado em determinado momento pode ficar muito tempo sem resposta ou ação imediata, o que faz com que o processo de gestão de riscos funcione mais para a conformidade do que para melhoria de fato do desempenho organizacional.

Cabe ressaltar, por último, que esse caso estudado consiste nas primeiras ações de estruturação e implementação da gestão de riscos em uma instituição do setor público brasileiro. É necessário que mais pesquisas de estudos de caso abordem as práticas de gestão de riscos adotadas por instituições do setor público, mostrando soluções que foram implementadas para lidar com as limitações e especificidades desse contexto. É importante também pesquisas que explorem as percepções de outros atores envolvidos, como a Auditoria, os gestores de riscos e os membros do Comitê de Governança, Riscos e Controle para que diversos pontos de vista agreguem a discussão sobre as melhores práticas. Faz-necessário, portanto, agregar mais fontes para que a discussão fique mais abrangente e robusta. A este respeito, vale a pena recordar a visão de Kuhn (1987 apud Flyvbjerg, 2006, p. 242): “que uma disciplina sem um elevado número de estudos de caso minuciosamente elaborados é uma disciplina sem produção sistemática de exemplos, e que uma disciplina sem exemplos é uma disciplina ineficaz.”

Referências

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

AL-GHARAIBEH, Shehadeh MA; MALKAWI, Nazem MM. The impact of management information systems on the performance of governmental organizations -Study at Jordanian ministry of planning. **International Journal of Business and Social Science**, v. 4, n. 17, p. 101-109, 2013.

ALTHAUS, Catherine E. A disciplinary perspective on the epistemological status of risk. **Risk Analysis: An International Journal**, v. 25, n. 3, p. 567-588, 2005.

ARENA, Marika; ARNABOLDI, Michela; PALERMO, Tommaso. The dynamics of (dis) integrated risk management: A comparative field study. **Accounting, Organizations and Society**, v. 62, p. 65-81, 2017.

ARENA, Marika; ARNABOLDI, Michela; AZZONE, Giovanni. The organizational dynamics of enterprise risk management. **Accounting, Organizations and Society**, v. 35, n. 7, p. 659-675, 2010.

ATKINSON, Anthony A.; WEBB, Alan. A directors guide to risk and its management. **International Federation of Accountants Articles of Merit Award Program for Distinguished Contributions to Management Accounting**, New York, August, v. 26, 2005.

BOVAIRD, Tony; QUIRK, Barry. Reducing public risk and improving public resilience: an agenda for risk enablement strategies. **Making sense of the future: do we need a new model of public services**, 2013.

BRASIL. Instrução Normativa Conjunta Nº 1, de 10 de maio de 2016. Dispõe sobre controles internos, gestão de riscos e governança no âmbito do Poder Executivo federal. Disponível em: << <https://www.cgu.gov.br> >>. Acesso em 25/06/2020

BROMILEY, P.; MCSHANE, M.; NAIR, A. Enterprise Risk Management: Review, Critique, and Research Directions. **Long Range Planning**, v. 48, p. 4, 2015.

CHILESHE, Nicholas; YIRENKYI-FIANKO, Adwoa Boadua. An evaluation of risk factors impacting construction projects in Ghana. **Journal of Engineering, Design and Technology**, 2012.

COSO. Committee of Sponsoring Organizations of the Tradeway Commission. **Enterprise Risk Management - Integrated Framework**. COSO, 2004.

COSTA, R. L. J.; MONTEZANO, L.; RAMOS, K. H. C. Panorama da Produção Científica Nacional de Gestão de Riscos na Administração Pública. In: **Encontro de Administração Pública da ANPAD – EnAPG**, 2019, Fortaleza-CE, p. 1-11, 2019.

CRESWELL, John W. **Investigação qualitativa e projeto de pesquisa: escolhendo entre cinco abordagens**. 3ª Ed. – Porto Alegre: Penso, 2014

DICKINSON, Gerry. Enterprise risk management: Its origins and conceptual foundation. **The Geneva Papers on Risk and Insurance. Issues and Practice**, v. 26, n. 3, p. 360-366, 2001.

FLYVBJERG, Bent. Five misunderstandings about case-study research. **Qualitative inquiry**, v. 12, n. 2, p. 219-245, 2006.

HINNA, Alessandro; SCAROZZA, Danila; ROTUNDI, Fabrizio. Implementing risk management in the Italian public sector: Hybridization between old and new practices. **International Journal of Public Administration**, v. 41, n. 2, p. 110-128, 2018.

HOLTON, G. A. **Closed form value at risk. Contingency Analysis**. Retrieved december, v. 31, p. 2016, 1996.

ISLAM, Fakhrul. New Public Management (NPM): A dominating paradigm in public sectors. **African Journal of Political Science and International Relations**, v. 9, n. 4, p. 141-152, 2015.

KAPLAN, Robert S.; MIKES, Anette. Risk management—The revealing hand. **Journal of Applied Corporate Finance**, v. 28, n. 1, p. 8-18, 2016.

LARK, John. **ISO31000: Risk Management: a Practical Guide for SMEs**. International Organization for Standardization, 2015.

LEUNG, Flavia; ISAACS, Frances. Risk management in public sector research: approach and lessons learned at a national research organization. **R&d Management**, v. 38, n. 5, p. 510-519, 2008.

MCPHEE, Ian. **Risk and risk management in the public sector**. Canberra: Australian National Audit Office, 2005.

MOYNIHAN, Donald P.; PANDEY, Sanjay K. The big question for performance management: Why do managers use performance information? **Journal of public administration research and theory**, v. 20, n. 4, p. 849-866, 2010.

NEWMAN, Wadesango et al. Literature review on the effectiveness of risk management systems on financial performance in a public setting. **Academy of Strategic Management Journal**, v. 17, n. 4, p. 1-12, 2018.

PALERMO, Tommaso. Accountability and expertise in public sector risk management: a case study. **Financial Accountability & Management**, v. 30, n. 3, p. 322-341, 2014.

POISTER, Theodore H.; PASHA, Obed Q.; EDWARDS, Lauren Hamilton. Does performance management lead to better outcomes? Evidence from the US public transit industry. **Public Administration Review**, v. 73, n. 4, p. 625-636, 2013.

POWER, Michael. **Organized uncertainty: Designing a world of risk management**. Oxford University Press on Demand, 2007.

POWER, Michael. The risk management of nothing. **Accounting, organizations and society**,

v. 34, n. 6-7, p. 849-855, 2009.

SKORUPSKI, M. Uniting risk management with strategic planning. **Financial Management**, 2018

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2015.

YIN, Robert. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 5a ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.