

**UFRRJ**  
**INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E ESTRATÉGIA**  
**MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E ESTRATÉGIA - MPGE**

**DISSERTAÇÃO**

**PROPOSIÇÃO DE UMA METODOLOGIA DE MONITORAMENTO DE  
RISCOS CORPORATIVOS: O CASO COLÉGIO PEDRO II**

**RACHEL DA COSTA SIMÕES**

**2021**



**UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO  
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E ESTRATÉGIA  
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E ESTRATÉGIA**

**PROPOSIÇÃO DE UMA METODOLOGIA DE MONITORAMENTO  
DE RISCOS CORPORATIVOS: O CASO COLÉGIO PEDRO II**

**RACHEL DA COSTA SIMÕES**

*Sob orientação do Professor*  
**Dr. Saulo Barroso Rocha**

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre, no Curso de Pós-Graduação em Gestão e Estratégia da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro – UFRRJ.

Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro Biblioteca  
Central / Seção de Processamento Técnico

Ficha catalográfica elaborada  
com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

S593p Simões, Rachel da Costa, 1989-  
Proposição de uma metodologia de monitoramento de  
riscos corporativos: O caso Colégio Pedro II /  
Rachel da Costa Simões. - Seropédica, 2021.  
114 f.

Orientador: Saulo Barroso Rocha.  
Dissertação(Mestrado). -- Universidade Federal Rural  
do Rio de Janeiro, Programa de Pós Graduação em Gestão e  
Estratégia, 2021.

1. Gestão de Riscos Corporativos. 2. Monitoramento. 3.  
Indicadores chave de Risco. I. Rocha, Saulo Barroso, 1968-  
, orient. II Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro.  
Programa de Pós Graduação em Gestão e Estratégia III.  
Título.

**MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO**  
**UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO**  
**PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO**  
**INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – ICSA**  
**MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E ESTRATÉGIA – MPGE**

**RACHEL DA COSTA SIMÕES**

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de **Mestre**, no Programa de Pós-Graduação em Gestão e Estratégia, da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro – UFRRJ.

DISSERTAÇÃO APROVADA EM: 11/03/2021

---

Prof. Dr. Saulo Barroso Rocha  
Orientador  
Membro Interno  
MPGE/UFRRJ

---

Prof. Dr. Saulo Barbará de Oliveira  
Presidente da banca  
Membro Interno  
MPGE/UFRRJ

---

Prof. Dr. Boanerges do Amaral Couto  
Membro Externo  
UFF

Aos meus pais, Fátima e Jorge, que me deram a excelente base de estudos para chegar até aqui.

Ao meu marido, Bruno, pela compreensão e apoio ao longo dessa jornada.

## **AGRADECIMENTOS**

A todos os meus professores, desde a tia Denise da Educação Infantil até os professores do mestrado. Obrigada por compartilharem comigo seus conhecimentos!

Ao meu marido, Bruno, por ser o amor da minha vida, meu companheiro e melhor amigo. Obrigada pelo apoio, compreensão e amor!

A minha mãe Fátima, por me receber na sua casa de braços abertos às quintas-feiras, antes das aulas do mestrado, com o carinho que só mãe pode dar. Obrigada por seus cuidados desde pequena. Hoje, adulta, tenho o privilégio de ainda poder contar com o seu afeto e acolhimento que me renova e me fortalece.

Ao meu pai, Jorge, pelas caronas de sextas-feiras até Seropédica e pela paciência de me ouvir ensaiando as apresentações de trabalho ao longo do caminho. Obrigada, pai, você é o melhor motorista e crítico de apresentação que eu poderia ter! Obrigada, de verdade, por sempre encontrar alguma forma de me ajudar.

A minha irmã, Simone, pelas suas palavras de fé que me acalmam e me encorajam.

Ao meu cunhado, Cristiano, que junto com o meu pai facilitou muito o itinerário Copacabana-Seropédica com as suas caronas. Obrigada pela ajuda!

Ao meu irmão, Marco, que revisou meus trabalhos para o mestrado e também teve paciência de ouvir minhas apresentações desde a entrevista de seleção. Obrigada, irmão, sei que sempre posso contar com você!

Aos meus sobrinhos, Samuel e Sara, por encherem a minha vida de alegria. Espero que vocês se inspirem com essa minha conquista e cresçam com coragem e determinação para chegar aonde quiserem.

Ao Prof. Dr. Saulo Barroso Rocha, por ter exercido com excelência o papel de orientador. Obrigada pela sua dedicação em compartilhar seus conhecimentos comigo e também por ter me incentivado a persistir quando os desafios apareceram.

À Vera Medalha, Andrea Chianello e Anaina Costa, por me valorizarem como profissional ao me liberarem às sextas-feiras para a realização do curso. Obrigada, Andrea Chianello, também, pela ideia de elaboração dessa pesquisa. Aos entrevistados no Colégio Pedro II, por terem disponibilizado seu tempo e conhecimentos sobre a gestão de riscos na instituição.

Aos demais colegas de trabalho do CPII, em especial a minha querida amiga Kelly, melhor parceira de trabalho que poderia ter. Obrigada, amiga, por essa parceria que construímos, que facilitou a árdua tarefa de conciliar o trabalho com os estudos.

As minhas amigas Aline e Mariana, que desde a terceira série do ensino fundamental me acompanham e me apoiam nas minhas conquistas. Sucesso para nós, meninas!

Aos membros da banca de qualificação e defesa, Professores Saulo Barbará, Boanerges Couto, Favio Toda e Robson Cunha pelas contribuições valiosas na estruturação dessa pesquisa.

À Turma MPGE 2019, pelo conhecimento compartilhado, amizade e parceria.

*“Existe o risco que você não pode jamais correr,  
e existe o risco que você não pode deixar de  
correr.”*

*(Peter Drucker)*



## RESUMO

SIMÕES, Rachel da Costa. **Proposição de uma metodologia de monitoramento de riscos corporativos: o caso Colégio Pedro II**. 2021. 114 p. Dissertação (Mestrado em Gestão e Estratégia). Instituto de Ciências Sociais Aplicadas, Programa de Pós-Graduação em Gestão e Estratégia, Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Seropédica, RJ, 2021

A implementação da gestão de riscos é fundamental para organizações que almejam alcançar seus objetivos estratégicos. No setor público brasileiro, a implementação de práticas de gestão de riscos faz parte do arcabouço legal por meio da Instrução Normativa MP/CGU nº01/2016. A norma impõe a necessidade de os órgãos desenvolverem o seu próprio modelo de gestão de riscos, que envolve ações relacionadas ao monitoramento, etapa ainda não desenvolvida no Colégio Pedro II (CPII), objeto do estudo. A ausência da sistematização dessa etapa impactou a qualidade da gestão de riscos e dos controles internos institucionais. O objetivo da pesquisa é propor uma metodologia de monitoramento de riscos corporativos para o CPII envolvendo uma situação específica de um fenômeno contemporâneo de disseminação de práticas de gestão de riscos nesse contexto, decorrente da instrução normativa. Para atingir esse objetivo, realizou-se pesquisa de abordagem qualitativa, de natureza descritiva e exploratória, por meio de acesso a documentos, observação participante e entrevistas. Na análise dos dados, realizou-se análise de conteúdo. Os dados coletados permitiram um retrato da natureza e dinâmica da gestão de riscos na instituição, contribuindo para identificar possíveis pontos críticos no atual modelo adotado. O referencial teórico, por sua vez, embasou as análises e discussões dos resultados, contribuindo também na articulação de ideias para formular o plano de ação para implementação das melhorias identificadas e da metodologia de monitoramento. De forma sucinta, a metodologia proposta envolve: definição das responsabilidades entre os atores envolvidos e os procedimentos de comunicação entre eles, processo de estabelecimento e acompanhamento dos indicadores chave de risco (ICRs), estabelecimento de limites de exposição dos ICRs, procedimentos para realização da autoavaliação de riscos e controles e realização de avaliações periódicas da gestão de riscos.

**Palavras-chave:** Gestão de Riscos Corporativos, Monitoramento, Indicadores chave de Risco.

## ABSTRACT

SIMOES, Rachel da Costa. **Proposition of a corporate risk monitoring methodology: the Colégio Pedro II case.** 2021. 114 p. Dissertation (Master in Management and Strategy). Institute of Applied Social Sciences, Graduate Program in Management and Strategy, Federal Rural University of Rio de Janeiro, Seropédica, RJ, 2020.

The implementation of risk management is essential to organizations which aim to achieve their strategic objectives. In Brazilian public sector, the implementation of risk management practices is part of the legal framework through normative instruction MP / CGU nº01 / 2016. The standard imposes the need for the agencies to develop their own risk management model, which involves actions related to monitoring, stage not yet developed at Colégio Pedro II (CPII), object of study. The lack of systematization of this stage impacted the quality of risk management and institutional internal controls. The objective of the research is to propose a methodology for monitoring corporate risks for CPII involving a specific situation of a phenomenon for the spread of risk management practices in this context, resulting from normative instruction. In order to achieve this objective, a qualitative, descriptive and exploratory research was carried out through access to documents, participant observation and interviews. In data analysis, content analysis was performed. The collected data allowed an overview of the nature and dynamics of risk management in the institution, contributing to identify possible critical points in the current model adopted. The theoretical framework, in turn, supported the analysis and the results discussion, also contributing to the articulation of ideas to formulate the action plan for the implementation of the identified improvements and the monitoring methodology. Briefly, the proposed methodology involves: definition of the responsibilities between the actors involved and the communication procedures between them, the process of establishing and monitoring the Key Risk Indicators (KRIs), establishment of exposure limits for the KRIs, procedures for carrying out the self-assessment of risks and controls and periodic risk management.

**Keywords:** Enterprise Risk Management, Monitoring, Key Risk Indicators.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Organograma do CPIO.....	24
Figura 2 - Localidade e serviços ofertados nos campi .....	25
Figura 3 - Modelo de Governança do CPIO.....	25
Figura 4 - Cubo COSO.....	36
Figura 5 - Metodologia de gestão de riscos proposta pelo ERM-COSO .....	37
Figura 6 - Processo de gestão de riscos segundo a ISO 31000:2018 .....	40
Figura 7 - O modelo das três linhas.....	42
Figura 8 - Matriz de Risco do CPIO.....	57
Figura 9 - Diagrama <i>Bow Tie</i> .....	76
Figura 10 - Níveis de exposição dos ICRs .....	77

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Definições de gestão de riscos corporativos .....	29
Quadro 2 - Atividades, responsabilidades e ações na etapa de monitoramento .....	34
Quadro 3 - Diretrizes da etapa de monitoramento .....	66
Quadro 4 - Pontos críticos da gestão de riscos no CPII .....	66
Quadro 5 - Plano de ação para implementação das propostas de melhorias .....	67
Quadro 6 - Estrutura da metodologia proposta .....	72
Quadro 7 - Atributos dos Indicadores Chave de Risco .....	78
Quadro 8 - Autoavaliação de riscos e controles .....	79
Quadro 9 - Avaliação do desenho e implementação dos controles .....	80
Quadro 10 - Plano de ação de implementação do controle .....	82
Quadro 11 - Indicadores de acompanhamento do Plano de Ação.....	83
Quadro 12 - Tabela de Comunicação.....	84

## **LISTA DE GRÁFICOS**

Gráfico 1 - Perfil de Governança e Gestão Públicas do CPII.....	19
Gráfico 2 - Resultado do iGovPub do CPII.....	19
Gráfico 3 - Índice de fragilidade de controles na gestão de riscos e controles internos.....	20

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

5W2H - Who? What? Where? When? Why? How? How much?

ABNT - Associação Brasileira de Normas Técnicas

CGRC - Comitê de Governança, Riscos e Controles

CGU - Controladoria Geral da União

CONSUP – Conselho Superior

COSO - *Committee of Sponsoring Organizations*

CPII - Colégio Pedro II

CRSA - *Control and risk self assessment*

DGC - Diretoria de Gestão do Conhecimento

GRC - Gestão de riscos corporativos

GT - Grupo de Trabalho

IBGC - Instituto Brasileiro de Governança Corporativa

iGovPub - Índice de Governança Pública

ICR - Indicador Chave de Risco

IIA - *Institute of Internal Auditors*

ISO - International Organization for Standardization

KPI - *Key Performance Indicators*

KRI - *Key Risk Indicators*

MP - Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão

NGP - Nova Gestão Pública

PRODI - Pró-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional

RAINT - Relatório Anual de Atividades de Auditoria Interna

TCLE - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

TCU - Tribunal de Contas da União

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>16</b>
1.1	SITUAÇÃO PROBLEMÁTICA: A GESTÃO DE RISCOS E CONTROLES INTERNOS NO CPII ...	18
1.2	OBJETIVOS .....	21
1.2.1	Objetivo final.....	21
1.2.2	Objetivos intermediários .....	21
1.3	JUSTIFICATIVA .....	21
1.4	CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO.....	23
1.5	DELIMITAÇÃO DO ESTUDO .....	27
1.6	ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO .....	27
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>28</b>
2.1	RISCO E GESTÃO DE RISCOS CORPORATIVOS (GRC) .....	28
2.2	A GESTÃO DE RISCOS CORPORATIVOS NO SETOR PÚBLICO BRASILEIRO .....	30
2.3	MODELOS DE GESTÃO DE RISCOS CORPORATIVOS .....	35
2.3.1	Estrutura COSO ERM.....	35
2.3.2	A ABNT NBR ISO 31000:2018 .....	38
2.3.3	O Modelo das Três Linhas .....	41
2.4	O MONITORAMENTO NA GESTÃO DE RISCOS CORPORATIVOS .....	43
2.5	A IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO DE RISCOS CORPORATIVOS NO SETOR PÚBLICO .....	44
<b>3</b>	<b>PERCURSO METODOLÓGICO .....</b>	<b>47</b>
3.1	DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	47
3.2	COLETA DE DADOS.....	47
3.2.1	Levantamento documental .....	48
3.2.2	Entrevistas individuais .....	48
3.2.3	Observação participante .....	50
3.3	ANÁLISE DE DADOS.....	51
3.4	LIMITAÇÕES DOS MÉTODOS DE PESQUISA.....	52
<b>4</b>	<b>ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS .....</b>	<b>54</b>
4.1	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS E METAS DE DESEMPENHO .....	54
4.2	ORGANIZAÇÃO E PROCESSOS CRÍTICOS .....	55
4.3	GOVERNANÇA E PESSOAS.....	58
4.4	SISTEMA DE CONTROLE E COMUNICAÇÃO .....	64
4.5	QUADROS SÍNTESES DA ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS .....	66
4.6	PLANO DE AÇÃO PARA IMPLEMENTAÇÃO DE MELHORIAS NA GESTÃO DE RISCOS NO CPII .....	67
<b>5</b>	<b>PROPOSIÇÃO DA METODOLOGIA DE MONITORAMENTO DE RISCOS CORPORATIVOS .....</b>	<b>72</b>
5.1	OBJETIVO E ESTRUTURA DA METODOLOGIA .....	72
5.2	DEFINIÇÃO DAS RESPONSABILIDADES DOS ATORES ENVOLVIDOS PARA COORDENAR OS PAPÉIS DOS ATORES ENVOLVIDOS NA GESTÃO DE RISCOS, A IN CGU/MP Nº 01/2016 APRESENTA A ESTRUTURA DE TRÊS LINHAS DE DEFESA, CONFORME PROPOSTO PELO	

<i>THE INSTITUTE OF INTERNAL AUDITORS (IIA) DA SEGUINTE FORMA:</i> .....	73
5.2.1 Responsabilidades dos papéis no monitoramento .....	73
5.3 PROCESSO DE MONITORAMENTO .....	75
5.3.1 Desenvolvimento de Indicadores Chave de Risco (ICRs) e identificação dos controles de prevenção e atenuação.....	75
5.3.2 O processo de monitoramento de ICRs.....	78
5.3.3 Autoavaliação de riscos e controles .....	79
5.3.4 O processo de monitoramento dos Planos de Ação .....	82
5.4 AVALIAÇÕES PERIÓDICAS DA GESTÃO DE RISCOS E SELEÇÃO DE MEDIDAS DE MELHORIAS.....	83
5.5 PROCEDIMENTOS DE COMUNICAÇÃO ENTRE AS LINHAS – TABELA DE COMUNICAÇÃO	84
<b>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	86
<b>7 REFERÊNCIAS</b> .....	90
<b>8 APÊNDICE A</b> - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido – Modelo.....	96
<b>9 APÊNDICE B</b> - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido .....	98
<b>10 APÊNDICE C</b> - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido .....	100
<b>11 APÊNDICE D</b> - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido .....	102
<b>12 APÊNDICE E</b> - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido .....	104
<b>13 APÊNDICE F</b> - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.....	106
<b>14 APÊNDICE G</b> - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido .....	108
<b>15 APÊNDICE H</b> - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido .....	110
<b>16 ANEXO A</b> – Termo de Anuência e Aprovação de Pesquisa .....	112
<b>17 ANEXO B</b> – Aprovação do Comitê de Ética em Pesquisa.....	113



## 1 INTRODUÇÃO

A implementação da gestão de riscos é fundamental para organizações que almejam alcançar as metas e objetivos estratégicos (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; SCAROZZA; ROTUNDI; 2017).

As iniciativas do setor corporativo na implementação desse arranjo de governança foram impulsionadas 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 caracterizadas 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 (ISLAM, 2015).

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 nº01/2016

do Ministério do Planejamento, Orçamento 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 (BRASIL, 2016). Além da Instrução Normativa, foi publicado, em 22 de novembro de 2017, o Decreto nº 9.203, que dispõe sobre a Política de Governança da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional, na qual reforça a obrigatoriedade para que os órgãos e entidades do Poder Executivo Federal implementem, mantenham, monitorem e revisem o processo de gestão de riscos (BRASIL, 2017).

As duas normas conferiram caráter impositivo à implementação da gestão de riscos nas organizações públicas federais, no intuito de legitimar a criação de estruturas de gestão que forneçam segurança razoável para o gestor agir de maneira mais eficiente, evitando condutas que impactem de forma negativa nos objetivos institucionais. Nesse sentido, a IN MP/CGU nº 01/2016 determinou a necessidade de os órgãos desenvolverem o seu modelo de gestão de riscos.

Dentre as entidades sujeitas a essas determinações, encontra-se o Colégio Pedro II, autarquia federal vinculada ao Ministério da Educação. Na instituição, a gestão de riscos vem sendo implantada desde 2017 e iniciou-se com definição da Política de Gestão de Riscos e a criação do Comitê de Governança, Riscos e Controles (CGRC) de acordo com as imposições da IN MP/CGU nº 01/2016. Para a aplicação prática da sistemática de gestão de riscos, foi elaborada uma Metodologia de Gestão de Riscos contendo requisitos para as etapas de identificação, avaliação e tratamento dos riscos, no entanto não foram verificados procedimentos específicos para a etapa de monitoramento.

Conforme a IN MP/CGU nº 01/2016, o 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 (BRASIL, 2016). A partir dessa definição, constata-se o papel integrante e essencial da etapa para obter informações adicionais para melhorar a política, a estrutura e o processo de gestão de riscos; garantir que os controles sejam eficazes e eficientes no desenho e na operação; e detectar mudanças no contexto externo e interno, incluindo alterações nos critérios de risco e no próprio risco, que podem requerer revisão dos tratamentos atualmente adotados e suas prioridades, e levar à identificação de riscos emergentes (TCU, 2018).

Dessa forma, a partir desse importante papel do monitoramento, pressupõe-se que a ausência desse procedimento impacte a qualidade da gestão de riscos e controles internos. A seção a seguir apresenta a situação problemática do estudo, na qual são evidenciadas as justificativas para a existência dessa pesquisa e a sustentação de uma investigação mais profunda sobre a questão (CRESWELL, 2014). Assim, para detalhar o problema investigado, buscou-se a situação da gestão de riscos e dos controles internos a partir da perspectiva da pesquisadora tendo em vista sua atuação como membro do grupo de trabalho que estruturou a gestão de riscos na instituição, relatórios da Auditoria Interna do CPII e levantamentos do Tribunal de Contas da União (TCU).

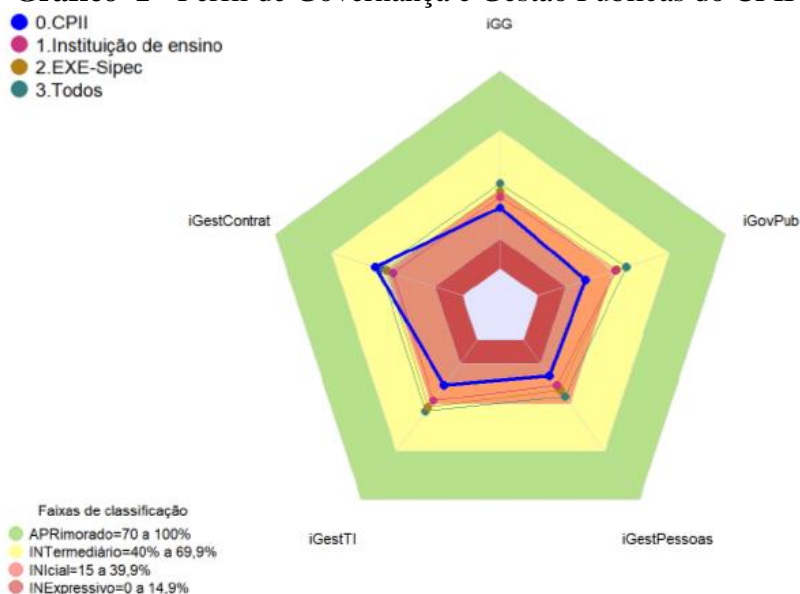
### **1.1 Situação problemática: a gestão de riscos e controles internos no CPII**

Conforme já mencionado, a implementação de práticas de gestão de riscos foi iniciada em 2017 com a definição da Política de Gestão de Riscos e criação do Comitê de Governança, Riscos e Controles (CGRC). No mesmo ano, foi iniciado o processo de gestão de riscos com a identificação dos riscos associados à Cadeia de Valor institucional. O resultado dessa fase inicial de identificação, avaliação e proposição de medidas de tratamento ocorreu em 2018. Ao total, foram identificados 1050 riscos. Em 2019, a instituição definiu quais seriam os riscos prioritários para acompanhamento por parte do CGRC.

Entretanto, esse processo não foi sustentado por uma etapa de Monitoramento, que garante que o processo seja cíclico por meio de implementação de ações gerenciais contínuas de revisão dos riscos e controles implementados, que acompanhem as mudanças no contexto interno e externo da instituição. Além dessa constatação evidenciada pela pesquisadora, dados coletados a partir dos levantamentos do Tribunal de Contas da União (TCU) e da Auditoria Interna do CPII avaliam a qualidade da gestão de riscos e dos controles internos da instituição.

Em 2018, o TCU realizou levantamento de autoavaliação com as organizações federais e outros entes jurisdicionados, no qual procurou levantar informações sobre a maturidade da governança e capacidade da gestão. Conforme apresentado no gráfico, o Colégio Pedro II encontrava-se em estágio inicial para Índice de Governança Pública (iGovPub), que engloba as ações relacionadas à gestão de riscos.

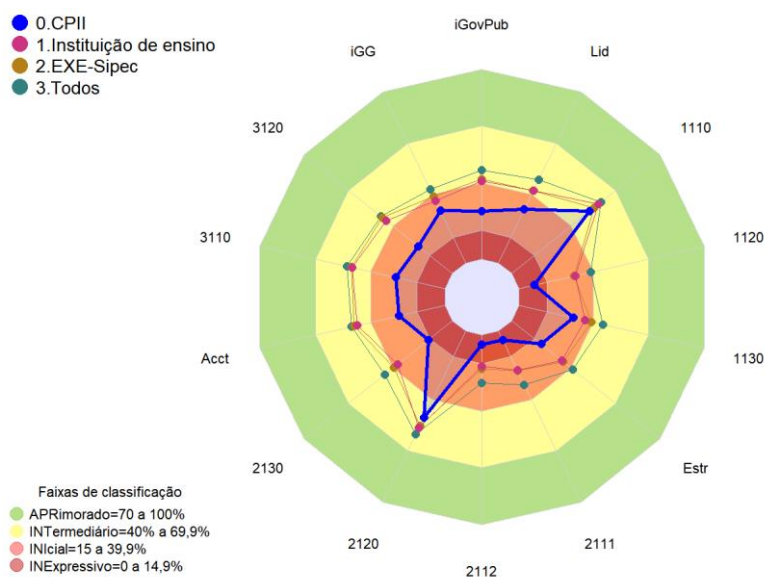
**Gráfico 1 - Perfil de Governança e Gestão Públicas do CPII**



Fonte: Relatório individual da autoavaliação do CPII (TCU, 2018)

O gráfico 2 detalha o perfil do iGovPub que é composto por índice de capacidade de liderança, de estratégia e de accountability. Os aspectos avaliados acerca da gestão de riscos fazem parte do índice de capacidade estratégica, sendo eles os itens 2111 e o 2112, que tem o intuito de verificar, respectivamente, se o modelo de gestão de riscos da organização está estabelecido e se os riscos considerados críticos para a organização são geridos. Esses dois pontos estão situados na faixa de classificação “Inexpressivo”, que representa que tais práticas não estavam sendo adotadas de maneira significativa (TCU, 2018).

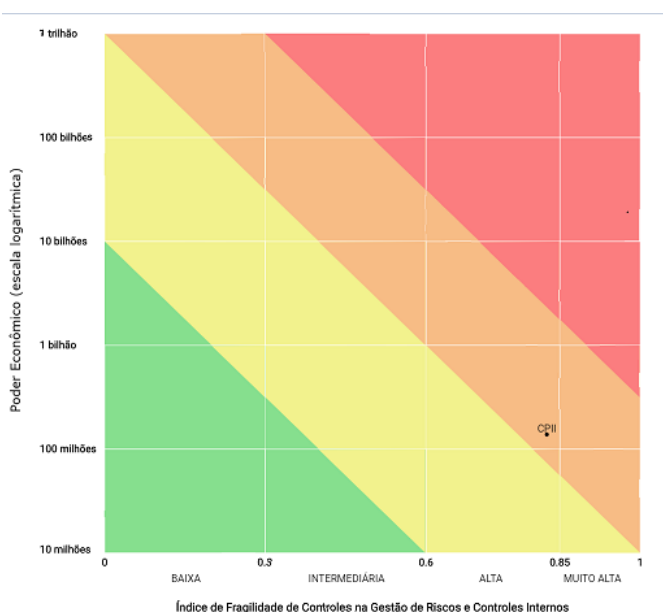
**Gráfico 2 - Resultado do iGovPub do CPII**



Fonte: Relatório individual da autoavaliação do CPII (TCU, 2018)

Em 2019, o TCU emitiu o Acórdão 2.604/2018-TCU com outro estudo sobre gestão de riscos, que focou na fragilidade dos controles internos de órgãos e entidades da Administração Pública Federal. O mapa de exposição ao risco de fraude e corrupção é de um dos principais produtos deste trabalho já que representa o quanto determinada instituição está exposta ao risco desses eventos considerando o seu poder econômico. No entanto, considerando que esse estudo não trata especificamente desses controles, optou-se por evidenciar o mapa da fragilidade de controles na gestão de riscos e controles internos.

**Gráfico 3 - Índice de fragilidade de controles na gestão de riscos e controles internos**



Fonte: TCU (2018)

A leitura do mapa mostra que o CPII está situado na faixa alta de fragilidade considerando o seu poder econômico. Essa deficiência no sistema de controles internos tem sido relatada pela Auditoria Interna da instituição em seus relatórios anuais conforme destacado no trecho a seguir:

“ (...) não se pode perder de vista que os controles no âmbito da entidade ainda são isolados, sem a avaliação gerencial, de modo que o nível de maturidade deve ser classificado como básico, sendo necessárias ações corretivas diante das inconsistências encontradas nos relatórios de auditoria. ” (CPII, 2019, pág. 12)

Considerando o exposto na situação problemática, evidencia-se que é necessário o aprimoramento do modelo de gestão de riscos da instituição e dos controles internos institucionais. Considerando o papel do monitoramento no processo de gestão de riscos definido na IN MP/CGU nº 01/2016, o estudo visa responder a seguinte pergunta: como elaborar uma

metodologia de monitoramento de gestão de riscos que possibilite melhoria da qualidade da gestão de riscos e dos controles internos para o Colégio Pedro II?

Para responder ao problema proposto, elaborou-se o objetivo final e os objetivos intermediários descritos a seguir.

## **1.2 Objetivos**

### **1.2.1 Objetivo final**

Elaborar proposta de metodologia de monitoramento que possibilite a avaliação da qualidade da gestão de riscos e dos controles internos.

### **1.2.2 Objetivos intermediários**

Para alcançar o objetivo final, os objetivos intermediários são os seguintes:

- a) Identificar boas práticas sugeridas ou exigidas pelo governo federal no que diz respeito ao monitoramento da gestão de riscos no setor público;
- b) Apresentar as orientações das principais estruturas de gerenciamento de riscos vigentes;
- c) Identificar na revisão bibliográfica ferramentas aplicadas no que tange ao monitoramento de riscos corporativos;
- d) Apresentar as diretrizes da gestão de riscos no Colégio Pedro II, incluindo aquelas que interferem na metodologia de monitoramento;
- e) Identificar junto aos membros de trabalho, responsáveis pela elaboração da metodologia de gestão de riscos, percepções sobre o processo de gestão de riscos e, especificamente, sobre o monitoramento de riscos para o CPII.

## **1.3 Justificativa**

Justificar é apresentar razões para a própria existência do projeto. Essa seção é importante para o pesquisador refletir sobre a sua proposta de maneira abrangente e a faz situando-se na problemática ao abordar a relevância, oportunidade e viabilidade da pesquisa (ROESCH, 1999).

As instituições públicas brasileiras, em um movimento recente, tiveram que estruturar suas práticas de governança corporativa tendo em vista a IN MP/CGU nº 01/2016 e o Decreto nº 9.203 de 22/11/17. O modelo de governança na esfera pública brasileira é baseado nos mecanismos de liderança, estratégia e controle (TCU, 2018). Essa pesquisa está voltada para o mecanismo controle, que dentre as práticas adotadas está a de monitorar e avaliar o sistema de gestão de riscos e controle interno, a fim de assegurar que este seja eficaz e contribua para a melhoria do resultado organizacional (TCU, 2018).

Dessa forma, a elaboração da proposta de monitoramento no âmbito do Colégio Pedro II possibilitará o aperfeiçoamento contínuo do seu modelo de gestão de riscos e, conseqüentemente, melhoria no seu desempenho institucional. Sendo assim, há o interesse da organização na pesquisa, uma vez que seus resultados visam, entre outros fatores, fornecer conhecimento empiricamente fundamentado para implementação do monitoramento de riscos dado visto que, até o presente momento, não há uma metodologia definida.

Além disso, verificou-se que não há procedimentos específicos estabelecidos no âmbito do governo federal sobre como proceder o monitoramento de riscos corporativos. Conforme Souza *et al.* (2020), a IN MP/CGU nº 01/2016 não estabelece ritos específicos para tanto e, dessa forma, permite flexibilidade para que os órgãos desenvolvam o modelo. Portanto, a resposta da pesquisa colabora para que outras instituições públicas também desenvolvam sua metodologia de gestão de riscos, certamente com as devidas adaptações.

Além da relevância prática da pesquisa no âmbito da instituição pesquisada e para o contexto do setor público, sua relevância teórica é contribuir para o acervo de conhecimento sobre a gestão de riscos nesse contexto, considerando a escassez de estudos empíricos sobre o tema, conforme evidenciado por Costa, Montezano e Ramos (2019) ao pesquisar a produção científica nacional.

Com relação à viabilidade do estudo, convém citar que a pesquisadora é servidora do Colégio Pedro II desde 2015, ocupando o cargo de Administradora. A servidora é lotada na Diretoria de Gestão do Conhecimento - DGC da Pró-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional - PRODI e faz parte do Grupo de Trabalho para Implementação e Avaliação da Gestão de Riscos no CPII, criado por meio da Portaria CPII nº 1140, de 02 de maio de 2017. A inclusão da pesquisadora no grupo foi formalizada por meio da Portaria CPII nº 3.887, de 7 de dezembro de 2017. Como membro do grupo, a pesquisadora tem, desde 2017, acesso às informações e participa das reuniões que tratam sobre a definição da metodologia de gestão de riscos.

## 1.4 Caracterização da organização

Criado por meio do Decreto Regencial (BRASIL, 1837), o Colégio Pedro II (CPII) é uma tradicional instituição de ensino público federal, localizada no estado do Rio de Janeiro (CPII, 2018), cuja missão é servir a sociedade, por meio da oferta de educação de excelência, pública e gratuita. O CPII é uma autarquia federal, vinculada ao Ministério da Educação, com autonomia administrativa, patrimonial, financeira, didático-pedagógica e disciplinar, de característica pluricurricular e multicampi, especializada na oferta de Educação Básica (CPII, 2018). Em conformidade com a legislação vigente, tem prerrogativas para a oferta da educação profissional de forma articulada com a educação básica, cursos de graduação e pós-graduação lato ou stricto sensu na área de Educação e Formação de Professores. Pela Lei no 12.677 (BRASIL, 2012), foi integrado à Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica.

O CPII apresenta 12.105 estudantes da educação básica e 2.297 estudantes da extensão e pós-graduação. Conta, ainda, com 1.348 docentes e 986 técnicos-administrativos em educação. Além da educação básica, oferta 8 cursos de educação profissional integrados com o ensino médio, 18 cursos de especialização e 3 mestrados profissionais (CPII, 2019).

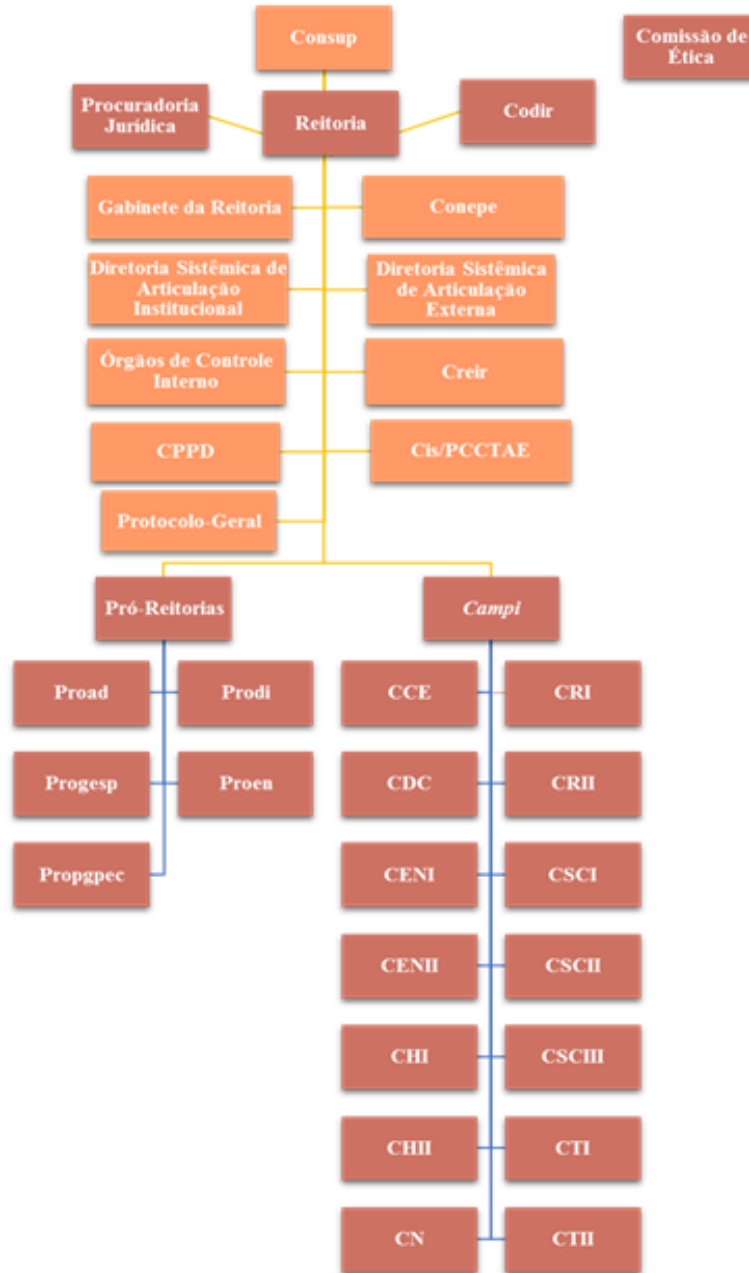
Organizado em estrutura multicampi, tem administração por meio de gestão delegada, com proposta orçamentária anual identificada para os campi e para a Reitoria. Os Diretores Gerais dos campi são nomeados pelo Reitor na forma da legislação específica, mediante processo de consulta à comunidade do respectivo campus e respondem por seus atos de gestão nos limites da delegação.

A Reitoria é composta por cinco Pró-Reitorias e pelas Diretorias Sistêmicas, além de contar com diversos setores, comissões e comitês, que assessoram a administração da Instituição. Além disso, o CPII possui órgãos colegiados, presididos pelo Reitor, responsáveis pelas diretrizes institucionais, respeitadas as competências estatutárias. Assim, a gestão institucional do CPII é sistematizada em:

- Órgãos colegiados;
- Reitoria;
- Órgãos de administração local.



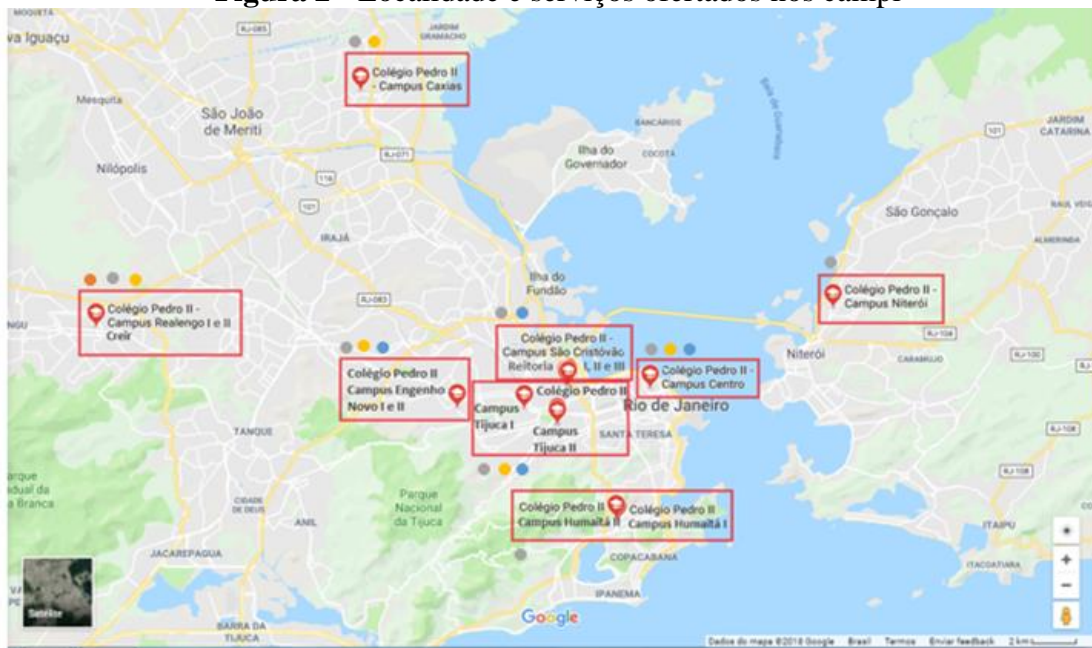
**Figura 1 - Organograma do CPEI**



Fonte: Relato de Gestão 2019 (CPEI, 2019)

Conforme apresentado no organograma, o Colégio apresenta 14 *campi*, sendo 12 no município do Rio de Janeiro, onde também está instalada a Reitoria, um em Niterói, um em Duque de Caxias e um Centro de Referência em Educação Infantil, localizado em Realengo (CPEI, 2018). A figura 2 apresenta as localidades e os serviços de ensino que são ofertados em cada um deles.

**Figura 2 - Localidade e serviços ofertados nos campi**



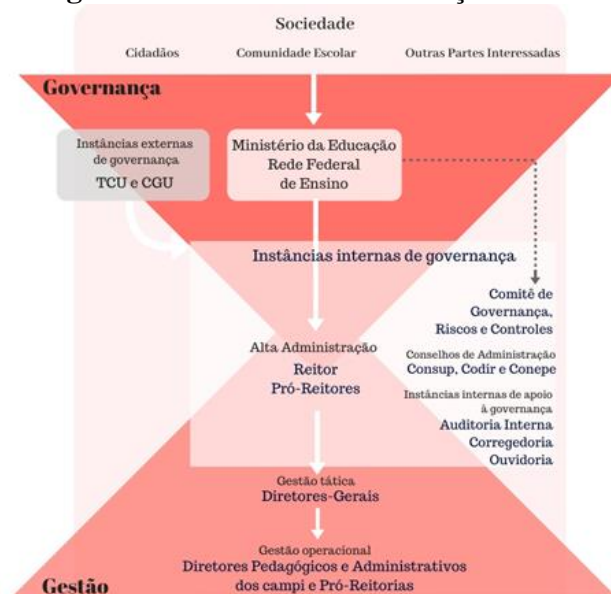
Legenda:



Fonte: Relatório de Gestão (CPII, 2019)

Complementando a descrição de sua estrutura, cabe apresentar a estrutura de governança do Colégio Pedro II, que é composta pelas instâncias internas e externas, gestão tática e operacional. O modelo representa como os diversos atores se organizam, interagem e procedem para influenciar e monitorar a direção estratégica da organização (CPII, 2019).

**Figura 3 - Modelo de Governança do CPII**



Fonte: Relatório de Gestão (CPII, 2019)

Fazem parte das instâncias internas de governança do CPII a Alta Administração, composta pelo Reitor e pelas cinco Pró-Reitoras acima, além dos Conselhos Administrativos (Órgãos Colegiados) e das instâncias internas de apoio à governança.

- Consup: é o órgão máximo do CPII, de caráter consultivo e deliberativo. É presidido pelo Reitor e possui em sua composição representantes do corpo docente, do corpo discente, do corpo técnico-administrativo, do Conselho de Dirigentes, um representante do MEC, egressos da instituição e responsáveis legais de estudantes.
- Codir: de caráter consultivo, é um órgão de assessoramento ao processo decisório da Reitoria. É presidido pelo Reitor e possui em sua composição os Pró-Reitores e os Diretores-Gerais dos campi.
- Conepe: é um órgão de assessoramento do Reitor. Presidido pelo Reitor, possui em sua composição a Pró-Reitora de Ensino, a Pró-Reitora de Pós-Graduação, Pesquisa, Extensão e Cultura, os Diretores-Gerais dos campi, os Chefes de Departamentos Pedagógicos e a Chefe da Seção de Educação Especial.
- Comitê de Governança, Riscos e Controles: destina-se à identificação de riscos aos quais se sujeita o CPII. Presidido pelo Reitor, possui em sua composição a Pró-Reitora de Administração, a Pró-Reitora de Ensino, a Pró-Reitora de Gestão de Pessoas, a Pró-Reitora de Planejamento e Desenvolvimento Institucional, a Pró-Reitora de Pós-Graduação, Pesquisa, Extensão e Cultura, o Diretor de Tecnologia da Informação e os Diretores-Gerais dos campi.
- Auditoria Interna: é o órgão de controle interno responsável por desenvolver ação preventiva no sentido de contribuir para a garantia da legalidade, da moralidade e da probidade dos atos da administração do CPII, além de prestar apoio, dentro de suas especificidades no âmbito da Instituição, aos órgãos do Sistema de Controle Interno do Poder Executivo Federal e ao Tribunal de Contas da União, respeitada a legislação pertinente.
- Corregedoria: é uma Unidade Seccional do Sistema de Correição do Poder Executivo Federal, que tem, como órgão central, o Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da União (CGU), e integra a estrutura organizacional do CPII, com vinculação direta ao Reitor. É responsável por prevenir, orientar e apurar irregularidades praticadas por agentes públicos na esfera administrativa do CPII.
- Ouvidoria: é o canal de comunicação, em segunda instância, entre o cidadão e a Instituição.

A gestão tática é constituída pelos Diretores-Gerais, que são nomeados pelo Reitor na forma da legislação específica, são escolhidos mediante processo de consulta à comunidade do respectivo Campus, para um mandato de quatro anos, contados da data da posse, sendo permitida uma recondução sucessiva. A gestão operacional é constituída pelos diretores pedagógicos, diretores administrativos dos campi e das pró-reitorias. As instâncias externas de governança são o Tribunal de Contas da União (TCU) e o Ministério da Transparência e Controladoria Geral da União (CGU).

### **1.5 Delimitação do estudo**

Considerando o tema dessa pesquisa, a delimitação conceitual está atrelada ao estudo do monitoramento da gestão de riscos corporativos no setor público, já que a instituição pesquisada está inserida nesse contexto. A delimitação geográfica do estudo é o Colégio Pedro II, composto por 14 *campi*, sendo 12 no município do Rio de Janeiro localizados no Centro, Engenho Novo, Humaitá, Realengo, São Cristóvão e Tijuca. Os outros dois *campi* estão localizados em Niterói e Duque de Caxias. O Colégio apresenta também em sua estrutura o Centro de Referência em Educação Infantil, localizado em Realengo. A delimitação temporal do estudo abrange o período entre 2017 e 2021. Em 2017, iniciou-se a implementação da gestão de riscos no Colégio Pedro II. Em 2019, foi iniciado o levantamento bibliográfico e metodológico da pesquisa. Em 2021, concluiu-se a pesquisa de campo com a análise e resultados.

### **1.6 Estrutura da dissertação**

Além desse capítulo de introdução, esta dissertação está organizada em outros 5 capítulos, são eles:

- a) Referencial Teórico;
- b) Percorso Metodológico;
- c) Análise e Discussão dos Resultados;
- d) Proposta de Monitoramento para o Colégio Pedro II;
- e) Considerações Finais.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Esse capítulo aborda os conceitos de risco e gestão de riscos corporativos, além da contextualização da gestão de riscos no setor público brasileiro. Em seguida, é evidenciado como a proposta de monitoramento deve ser estruturada conforme as normativas e referenciais sobre o tema nesse contexto. Nas seções que seguem são apresentados os resumos dos modelos de gestão de riscos corporativos, que são os referenciais para a proposta a ser formulada. Logo após, são indicados estudos sobre indicadores-chave de risco e autoavaliação de riscos e controles, que são ferramentas para o monitoramento da gestão de riscos corporativos. Por último, há uma seção que discorre sobre a gestão de riscos no setor público, resultado de uma pesquisa bibliográfica sobre o tema.

### 2.1 Risco e Gestão de Riscos Corporativos (GRC)

Existem muitas definições de risco como um conceito e a maioria dos autores também 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 (ALTHAUS, 2005; AHMETI e 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 no qual a probabilidade é conhecida e a incerteza é o evento no qual a probabilidade não é exatamente conhecida (HOPKINS E NIGHTINGALE, 2006).

Sobre riscos corporativos, há autores que veem os riscos independentemente dos objetivos da instituição, uns os definem como algo que impede o cumprimento dos objetivos organizacionais, outros os percebem como algo a ser mitigado, já outros os veem como fonte de criação de valor para a instituição (BROMILEY *et al.*, 2015). Risco corporativo é conceituado por Dickinson (2001) como a extensão em que os resultados da estratégia corporativa de uma empresa diferem dos seus objetivos estratégicos. A estratégia da organização engloba riscos que podem afetar as atividades, processos e recursos utilizados para implementá-la.

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.*, 2015). 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.*, 2015). 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).

Diferentes definições acadêmicas sobre gestão de riscos corporativos foram apresentadas por Bromiley *et al.* (2015). O quadro 1 mostra essas definições.

**Quadro 1 - Definições de gestão de riscos corporativos**

<b>Autores</b>	<b>Definições de gestão de riscos corporativos</b>
Dickinson (2001)	A GRC é uma abordagem sistemática e integrada da gestão do risco total que uma empresa enfrenta.
D Arcy e Brogan (2001)	A GRC é o processo pelo qual as organizações em todos os setores identificam, controlam, exploram, financiam e monitoram riscos de todas as fontes com o propósito de aumentar o valor para os stakeholders nos curto e longo prazos.
Harrington, Neihaus e Risko (2002)	A GRC é a ideia que emergiu no final dos anos de 1990 de que as empresas deveriam identificar e, quando possível, medir todas as suas exposições a riscos, incluindo os operacionais e de competitividade, e administrá-los em um único e modelo, em contraste à abordagem silo-orientada de gestão de riscos.
Meulbroek (2002)	Gestão integrada de riscos é a identificação dos riscos coletivos que afetam o valor de uma empresa e a implementação de uma estratégia para a empresa como um todo administrar tais riscos.
Barton <i>et al.</i> (2002)	A gestão de riscos em toda a corporação muda a gestão de risco de uma abordagem fragmentada, ad hoc e estrita para uma abordagem integrada, contínua e de foco abrangente.
Verbrugge <i>et al.</i> (2003)	A GRC é abrangente a toda a corporação, em oposição aos esforços departamentalizados de gerir todos os riscos ou perdas possíveis de maneira que contribua para que os gestores executem suas tarefas de maximizar o valor dos ativos da empresa. É um esforço altamente coordenado para usar o lado direito do balanço patrimonial para dar suporte ao lado esquerdo, o qual a teoria de finanças nos diz que a maioria do valor é criado.
Liebenberg e Hoyt (2003)	Ao contrário da abordagem tradicional “baseada em silos” da gestão de riscos, a GRC permite as empresas que se beneficiem de uma abordagem integrada ao gerenciamento de riscos que eleva o foco da função de gestão de riscos de um ponto defensivo para um crescente ofensivo e estratégico. A GRC permite as empresas que gerenciem uma gama enorme de riscos de forma integrada e holística.
Kleffner <i>et al.</i> (2003)	Em contraste com a visão tradicional “baseada em silos” de gerenciar riscos, a GRC requer uma visão de toda a empresa ao identificar, diagnosticar e gerir riscos.

Miller e Waller (2003)	Gestão integrada de riscos é a completa consideração de todas as contingências para as incertezas que afetam a performance de um negócio.
Sobel e Reding (2004)	A GRC é uma abordagem estruturada e disciplinada para ajudar gestores a entender e gerenciar as incertezas e todos os riscos de um negócio através de um modelo integrado e holístico.

Fonte: Bromiley *et al.* (2015, p. 266)

Apesar das ambiguidades e divergências apresentadas nessas definições, a partir delas, iniciou-se a construção de um consenso sobre o que é gestão de riscos corporativos (GRC). Primeiro, a GRC assume que gerenciar os riscos de uma corporação é mais eficiente do que gerenciar as suas unidades de negócio, áreas administrativas ou atividades. Segundo, GRC 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.*, 2015).

Essa visão conceitual está focada em organizações privadas. No entanto, a gestão de riscos é parte integrante de uma estrutura de gestão e governança nos setores público e privado. A natureza e as consequências fundamentais do risco se aplicam igualmente a organizações com e sem fins lucrativos. Na esfera pública não existe a mesma competitividade; entretanto, a natureza e as consequências fundamentais do risco, o alcance de resultados e metas, a criação e preservação de valor, são propósitos comuns a todas as organizações (ATKINSON; WEBB, 2005, OLIVEIRA, 2016). Nesse sentido, a seção 2.2 detalha como a gestão de riscos é estruturada no setor público brasileiro.

## 2.2 A gestão de riscos corporativos no setor público brasileiro

O processo de adoção do gerenciamento de riscos corporativos no setor público brasileiro, apesar de iniciado na década de 1990, foi largamente difundido apenas em 2016. Na primeira fase, poucos órgãos se envolveram com a adoção do processo. Após a questão ser normalizada pela Instrução Normativa Conjunta MP/CGU n. 1 (BRASIL, 2016), a implementação dessa ferramenta passou a ter vigência no Poder Executivo federal (SOUZA *et al.*, 2020).

As primeiras iniciativas se deram de modo fragmentado em algumas organizações do Governo Federal, principalmente a partir dos anos 90. Um exemplo dessas iniciativas isoladas foi o Banco Central, que na mesma década iniciou o gerenciamento de riscos financeiros

(SOUZA *et al.*, 2020). Na época, deu-se início ao que se chamou Reforma do Estado, que na verdade, se referia a uma reforma administrativa. A ideia era chegar a uma administração pública moderna e eficiente, compatível com o capitalismo competitivo. A proposta básica era transformar a administração pública brasileira burocrática, em administração pública gerencial (BRESSER PEREIRA, 1996).

Dando continuidade a essas ações voltadas para uma administração pública mais eficiente, em 2005, foi apresentado o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (Gespública) por meio do Decreto nº 5.378 (BRASIL, 2005). A finalidade desse programa era a melhoria da qualidade dos serviços públicos prestados aos cidadãos e aumento da competitividade do País. A proposta era a implantação de um modelo de excelência na gestão pública focado em resultados e que, dentre outros temas, trouxe o gerenciamento de riscos corporativos na esfera federal em 2013. No entanto, o programa foi descontinuado em 2017. De acordo com Souza *et al.* (2020), as ações para a estruturação da gestão de riscos trazidas pelo GesPública eram voluntárias e não houve muita adesão a tais práticas.

A estruturação das práticas de gestão de riscos e o caráter impositivo de adotá-las no âmbito do poder executivo federal foi estabelecida pela Instrução Normativa Conjunta MP/CGU n. 1 (2016), que se originou de constatações obtidas em um estudo sobre a maturidade da gestão de riscos na administração indireta realizada pelo Tribunal de Contas da União (TCU) em 2015. A normativa 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. Sobre gestão de riscos, aborda os princípios, objetivos, estrutura e responsabilidades, além de determinar prazo de 12 meses para sua elaboração.

Nos tópicos abaixo, apresentam-se os principais conceitos trazidos pela norma a respeito do tema:

- I - *Apetite a risco*: nível de risco que uma organização está disposta a aceitar;
- II - *Gerenciamento de riscos*: processo para identificar, avaliar, administrar e controlar potenciais eventos ou situações, de modo a fornecer razoável certeza quanto ao alcance dos objetivos da organização;
- III - *Risco*: possibilidade de ocorrência de um evento que venha a ter impacto no cumprimento dos objetivos. O risco é medido em termos de impacto e de probabilidade;
- IV - *Risco inerente*: risco a que uma organização está exposta sem considerar quaisquer ações gerenciais que possam reduzir a probabilidade de sua ocorrência ou seu impacto;
- V - *Risco residual*: risco a que uma organização está exposta após a implementação de ações gerenciais para o tratamento do risco;
- VI - *Avaliação de risco*: é o processo permanente de identificação e análise dos riscos relevantes que impactam o alcance dos objetivos da organização e determina a resposta apropriada ao risco. Envolve identificação, avaliação e resposta aos riscos, devendo ser um processo permanente. (BRASIL, 2016)



A instrução normativa estabelece que 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, observando os seguintes princípios:

- I - Gestão de riscos de forma sistemática, estruturada e oportuna, subordinada ao interesse público;
- II - Estabelecimento de níveis de exposição a riscos adequados;
- III- Estabelecimento de procedimentos de controle interno proporcionais ao risco, observada a relação custo-benefício, e destinados a agregar valor à organização;
- IV - Utilização do mapeamento de riscos para apoio à tomada de decisão e à elaboração do planejamento estratégico; e
- V - Utilização da gestão de riscos para apoio à melhoria contínua dos processos organizacionais. (BRASIL, 2016)

Sobre as responsabilidades, a normativa determina que o dirigente máximo da organização é o responsável pela gestão de riscos e cada risco identificado deve estar associado a um agente responsável, o qual deve ser o gestor com alçada suficiente para orientar e acompanhar o monitoramento. O agente responsável deve assegurar que o risco seja gerenciado de acordo com a política de gestão de riscos, monitorá-lo ao longo do tempo, para que seja mantido em nível adequado, e garantir que as informações sobre ele estejam disponíveis em todos os níveis da organização. Para que os riscos sejam geridos de forma integrada, a normativa dispõe que as organizações instituem o Comitê de Governança, Riscos e Controles, que deve ser composto pelo dirigente máximo e pelos dirigentes diretamente a ele subordinados (BRASIL, 2016).

Sobre a estrutura de gestão de riscos, define oito componentes necessários para sua implementação: ambiente interno, fixação de objetivos, identificação de eventos, avaliação, resposta, atividades de controles internos, informação e comunicação e monitoramento. Esses componentes estão detalhados a seguir:

- 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 e políticas e práticas de recursos humanos. O ambiente interno é a base para todos os outros componentes da estrutura de gestão de riscos;
- II- Fixação de objetivos: todos os níveis da organização (departamentos, divisões, processos e atividades) devem ter objetivos fixados e comunicados. A explicitação de objetivos, alinhados à missão e à visão da organização, 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 de probabilidade e impacto de sua ocorrência. A avaliação de riscos deve ser feita por

meio de análises qualitativas, quantitativas ou da combinação de ambas. Os riscos devem ser avaliados quando à sua condição de inerentes e residuais;

V - Resposta a riscos: o órgão/entidade deve identificar qual estratégia seguir (evitar, transferir, aceitar ou tratar) em relação aos riscos mapeados e avaliados. A escolha da estratégia dependerá do nível de exposição a riscos previamente estabelecido pela organização 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 a organização tenha optado por tratar. Também denominadas de procedimentos de controle, devem estar distribuídas por toda a organização, em todos os níveis e em todas as funções. Incluem uma gama de controles internos da gestão preventivos e detectivos, bem como a preparação prévia de planos de contingência e resposta à materialização dos riscos;

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;

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. (BRASIL, 2016)

Conforme a IN, portanto, o monitoramento tem o objetivo de avaliar se os controles internos adotados estão sendo suficientes para gerenciar os riscos em níveis adequados, além de avaliar a própria sistemática de gestão de riscos implementada (BRASIL, 2016). A partir dessa determinação sobre o monitoramento na IN, buscou-se referenciais no âmbito do setor público brasileiro com o intuito de estabelecer requisitos para a proposta de monitoramento. As orientações mais específicas sobre o componente monitoramento estabelecido na Instrução Normativa Conjunta MP/CGU n. 1 (2016) foram encontradas no Referencial Básico da Gestão de Riscos (BRASIL, 2018).

Nesse documento, são explicitados os objetivos dessa etapa na gestão de riscos no setor público, sendo que o TCU denomina como Monitoramento e Análise Crítica, tendo as seguintes finalidades (BRASIL, 2018):

- a) detectar mudanças no contexto externo e interno, incluindo alterações nos critérios de risco e no próprio risco, que podem requerer revisão dos tratamentos atualmente adotados e suas prioridades, e levar à identificação de riscos emergentes;
- b) obter informações adicionais para melhorar a política, a estrutura e o processo de gestão de riscos;
- c) analisar eventos, mudanças, tendências, sucessos e fracassos e aprender com eles;
- d) garantir que os controles sejam eficazes e eficientes no desenho e na operação. (ABNT, 2009)

No Referencial, a etapa monitoramento e análise crítica é decomposta em três atividades (BRASIL, 2018):

- a) Monitoramento contínuo (ou pelo menos, frequente) pelas funções que gerenciam e têm propriedade de riscos e pelas funções que supervisionam riscos, com vistas a medir o desempenho da gestão de riscos, por meio de indicadores chave de risco, análise do ritmo de atividades, operações ou fluxos atuais em comparação com o que seria necessário para o alcance de objetivos ou manutenção das atividades dentro dos critérios de risco estabelecidos.
- b) Análise crítica dos riscos e seus tratamentos realizada pelas funções que gerenciam e têm propriedade de riscos e/ou pelas funções que supervisionam riscos, por meio de autoavaliação de riscos e controles (*Control and Risk Self Assessment - CRSA*);
- c) Auditorias realizadas pelas funções que fornecem avaliações independentes, focando na estrutura e no processo de gestão de riscos, em todos os níveis relevantes das atividades organizacionais. (BRASIL, 2018)

Para a realizações dessas atividades, são estabelecidas orientações específicas:

- a) Medir o desempenho da gestão de riscos utilizando indicadores, os quais devem ser analisados criticamente de forma periódica para garantir sua adequação;
- b) Medir periodicamente o progresso obtido ou o desvio em relação ao plano de gestão de riscos;
- c) Analisar criticamente e de forma periódica se a política, o plano e a estrutura da gestão de riscos ainda são apropriados, dado o contexto externo e interno das organizações;
- d) Reportar sobre os riscos, sobre o progresso do plano de gestão de riscos e como a política de gestão de riscos está sendo seguida, e analisar criticamente a eficácia da estrutura da gestão de riscos;
- e) Observar a necessidade de segregação de funções também nas atividades de monitoramento. As responsabilidades relativas ao monitoramento e à análise crítica devem estar claramente definidas na política e detalhadas nos planos, manuais ou normativos da gestão de riscos;
- f) Assegurar que o registro de riscos seja mantido atualizado, bem como que nele sejam documentados os resultados das ações mencionadas acima. (BRASIL, 2018)

A partir dessas informações, desenvolveu-se o quadro 2 que sintetiza as atividades, responsabilidades e as ações relacionadas à etapa de monitoramento que devem ser definidas na metodologia proposta nesse estudo.

**Quadro 2 - Atividades, responsabilidades e ações na etapa de monitoramento**

<b>Atividade</b>	<b>Responsabilidade</b>	<b>Ações</b>
Monitoramento contínuo	Funções de gestão que têm propriedade sobre os riscos	Desenvolver Indicadores chaves de risco para manter os riscos e resultados dentro das tolerâncias a riscos.
		Documentar e reportar às instâncias apropriadas da administração e governança
	Funções que supervisionam riscos	Supervisão efetiva da atividade de monitoramento contínuo.
		Orientar e facilitar a condução das atividades.
		Comunicar os resultados às instâncias apropriadas da administração e governança.

Análise crítica dos riscos e seus tratamentos	Funções de gestão que têm propriedade sobre os riscos	Autoavaliações de riscos e controles ( <i>Control and risk self assessment – CRSA</i> )
		Documentar e reportar às instâncias apropriadas da administração e governança
	Funções que supervisionam riscos	Supervisão efetiva da atividade de análise crítica dos riscos e seus tratamentos.
		Orientar e facilitar a condução das atividades
		Comunicar os resultados às instâncias apropriadas da administração e governança.
Análise da estrutura e do processo da gestão de riscos	Auditoria Interna ou Externa	Assegurar aos órgãos de governança e à alta administração, bem como aos órgãos de controle que os controles operam de maneira eficaz e que os riscos significativos são gerenciados adequadamente em todos os níveis da organização.

Fonte: Elaborado pela autora com base em Brasil (2018)

Com base nesse quadro, serão desenvolvidos e detalhados as atividades e o processo da proposta de monitoramento, que é o objetivo dessa dissertação. Para tanto, realizou-se pesquisa sobre as principais estruturas de gerenciamento de riscos corporativos.

## 2.3 Modelos de gestão de riscos corporativos

Os modelos de gestão de riscos corporativos apresentados nesse estudo foram aqueles utilizados como base para a implementação da gestão de riscos a administração pública federal brasileira (SOUZA *et al.*, 2020). Os modelos apresentados nessa seção têm finalidades bem similares e não apresentam conflitos entre eles (MOELLER, 2011).

### 2.3.1 Estrutura COSO ERM

Criada em 1985, o *Committee of Sponsoring Organizations* (COSO) é uma entidade do setor privado sem fins lucrativos, voltada para o aperfeiçoamento da qualidade de relatórios financeiros. A origem do modelo COSO está relacionada aos escândalos financeiros ocorridos na década de 70, nos Estados Unidos, que colocaram em dúvida a confiabilidade dos relatórios corporativos. Em 2004, o COSO divulgou o trabalho Gerenciamento de riscos corporativos – Estrutura Integrada, também conhecido como COSO ERM.

O conceito de gestão de riscos de acordo com esse modelo é:

“Um processo em uma organização conduzido pelo conselho de administração, diretoria e demais empregados, aplicado no estabelecimento de estratégias, formuladas para identificar em toda a organização eventos em potencial capazes de afetá-la, de modo a mantê-los compatíveis com o apetite da organização e a possibilitar a garantia

razoável do cumprimento dos seus objetivos” (COSO, 2004, p. 29).

Para o entendimento desse conceito, ressalta-se que eventos são incidentes ou ocorrências geradas com base em fontes internas ou externas, que afetam o desempenho da organização. Esses eventos podem afetar e causar impacto negativo e/ou positivo. Se a organização identifica um evento que influencia favoravelmente na realização de seus objetivos, promovendo, assim, a criação ou a preservação de valor, a organização estará diante de uma oportunidade. Do contrário, ao se deparar com eventos de impacto negativo, trata-se do conceito e cenário típico de um risco. Esse conceito também trata do apetite a riscos, que, no sentido mais amplo, consiste na quantidade de riscos que uma organização está disposta a aceitar para preservar e gerar valor (COSO, 2004).

De acordo com o COSO, o gerenciamento de riscos é orientado a fim de alcançar os objetivos da organização, sendo classificados em estratégicos (metas gerais alinhadas com a missão), operacionais (utilização eficaz e eficiente de recursos), comunicação (confiabilidade dos relatórios) e conformidade (cumprimento de leis e regulamentos aplicáveis). Esses objetivos são parte de uma das faces do Cubo COSO, que representa visualmente a estrutura do modelo. A face lateral apresenta os níveis da organização pelos quais perpassa a gestão de risco. A dimensão frontal, por sua vez, apresenta os oito componentes do gerenciamento de riscos. A representação gráfica do cubo COSO está apresentada na figura 4.

**Figura 4 - Cubo COSO**



Fonte: COSO (2004)

Os oito componentes são: o ambiente de controle, fixação de objetivos, identificação de eventos, avaliação de riscos, resposta a risco, atividades de controle, informações e comunicações, e monitoramento. Esses componentes estão descritos a seguir conforme COSO (2004):

- a) Ambiente interno: fornece a base pela qual os riscos são identificados e abordados pelo seu pessoal, inclusive a filosofia de gerenciamento de riscos, forma de delegação de autoridade e responsabilidades, definição do apetite a risco, estrutura de governança e políticas e práticas de recursos humanos;
- b) Fixação de objetivos: os objetivos devem existir antes que a administração possa identificar os eventos em potencial que poderão afetar a sua realização. O gerenciamento de riscos assegura que a administração disponha de um processo implementado para estabelecer os objetivos que propiciem suporte e estejam alinhados com a missão da organização e sejam compatíveis com o seu apetite a riscos;
- c) Identificação de eventos: os eventos internos e externos que influenciam o cumprimento dos objetivos de uma organização precisam ser identificados e classificados;
- d) Avaliação de riscos: os riscos são analisados, considerando a sua probabilidade e impacto como base para determinar o modo pelo qual deverão ser administrados. Esses riscos são avaliados quanto à sua condição inerente e residual. Risco inerente consiste naquele que a organização terá que enfrentar na falta de medidas que a administração possa adotar para alterar a probabilidade ou o impacto dos eventos. Já o risco residual é aquele que permanece após a resposta da administração;
- e) Respostas aos riscos: a administração escolhe as respostas aos riscos desenvolvendo uma série de medidas para alinhar os riscos com a tolerância e com o apetite a risco;
- f) Atividades de controle: políticas e procedimentos são estabelecidos e implementados para assegurar que as respostas aos riscos sejam executadas com eficácia;
- g) Informação e comunicação: as informações relevantes são identificadas, colhidas e comunicadas de forma e no prazo que permitam o cumprimento das responsabilidades; e
- h) Monitoramento: a integridade da gestão de riscos corporativos é monitorada e são feitas as modificações necessárias. É realizado por meio de atividades gerenciais contínuas e avaliações independentes ou de ambas as formas.

Em 2016, com o objetivo de destacar a importância do gerenciamento de riscos tanto na definição e na execução da estratégia quanto no gerenciamento do desempenho da organização, o COSO colocou em consulta pública uma revisão do modelo de 2004. De forma geral, o novo modelo passou a integrar o gerenciamento de riscos com outros processos da organização, tais como governança, definição da estratégia e gestão do desempenho. O novo gráfico da gestão de riscos corporativos COSO está apresentado na figura 5:

**Figura 5 - Metodologia de gestão de riscos proposta pelo ERM-COSO**



Fonte: COSO (2017)

O modelo reduziu de oito para cinco componentes de gerenciamento, sendo eles: governança e cultura, estratégia e definição de objetivos, desempenho, revisão e informação, comunicação e reporte. De acordo com COSO (2017), esses componentes são:

- a) Governança e Cultura: a organização fiscaliza a estratégia e executa responsabilidades de governança, estabelece estruturas operacionais, define a cultura desejável, demonstra comprometimento com valores chave e desenvolve os atores envolvidos na gestão de riscos.
- b) Estratégia e Definição de Objetivos: a organização considera o potencial efeito do risco do negócio no mapeamento de riscos, define o apetite a risco no contexto de criar, preservar e realizar valor, avalia alternativas de estratégia e potencial impacto no perfil de riscos e formula objetivos do negócio nos vários níveis que alinha e apoia a estratégia.
- c) Desempenho: a organização identifica os riscos que impactam o desempenho da estratégia e dos objetivos do negócio; avalia a severidade dos riscos; prioriza riscos como uma base para selecionar respostas a riscos; organização identifica e seleciona resposta a riscos e desenvolve e avalia um portfólio de risco.
- d) Revisão: a organização identifica e avalia mudanças que podem substancialmente afetar a estratégia e os objetivos do negócio; revê o desempenho da entidade e considera riscos; persegue aperfeiçoamento no gerenciamento de riscos corporativos.
- e) Informação, Comunicação e Divulgação: a organização impulsiona sistemas de informação e tecnologia para apoiar o gerenciamento de risco corporativo; usa os canais de comunicação para apoiar o gerenciamento de risco corporativo e comunica risco, cultura e desempenho em vários níveis e em toda a entidade.

Esse modelo não substituiu a estrutura de gerenciamento de risco do COSO 2004. O modelo continua sendo um referencial para a estrutura de gerenciamento de riscos das instituições, mas o COSO orienta que as instituições adquiram com o tempo as práticas estabelecidas nesse novo documento (COSO, 2017).

### **2.3.2 A ABNT NBR ISO 31000:2018**

Outra estrutura de gerenciamento de riscos é a ABNT NBR ISO 31000: 2018, elaborada pela Comissão de Estudo Especial de Gestão de Riscos. Da mesma forma que o COSO, a norma define risco como efeito da incerteza nos objetivos. A definição de incerteza de acordo com o modelo é a deficiência de informações de um evento, afetando sua compreensão, seu conhecimento, sua consequência ou sua probabilidade (ABNT, 2018). A norma fornece princípios, diretrizes e um processo para a gestão de riscos enfrentados por organizações de qualquer indústria ou setor (ABNT, 2018). É idêntica à ISO 31000:2018, desenvolvida pelo *Technical Committee Risk Management*.

Nesse modelo, destaca-se que se considera a gestão de riscos com uma ação iterativa, uma ferramenta que auxilia as organizações no estabelecimento de estratégias, no alcance de

objetivos e na tomada de decisões fundamentadas, deve partir de todas as atividades associadas com a organização e considerar seus contextos interno e externo (ABNT, 2018).

A norma apresenta princípios que fornecem orientações sobre as características da gestão de riscos eficaz e eficiente, são 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 externo e interno da organização relacionados aos seus objetivos.
- d) Inclusiva: O envolvimento apropriado e oportuno das partes interessadas possibilita que seus conhecimentos, pontos de vista e percepções sejam considerados.
- e) Dinâmica: Riscos podem emergir, mudar ou desaparecer à medida que os contextos externo e interno 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: 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 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.

A partir desses princípios, a norma estabeleceu a estrutura da gestão de riscos, cujo papel é apoiar a organização na integração da gestão de riscos em atividades e funções, sua eficácia dependerá da sua integração na governança e em todas as atividades da organização, incluindo a tomada de decisão. Isto requer apoio das partes interessadas, em particular da Alta Direção. O desenvolvimento da estrutura engloba integração, concepção, implementação, avaliação e melhoria da gestão de riscos através da organização.

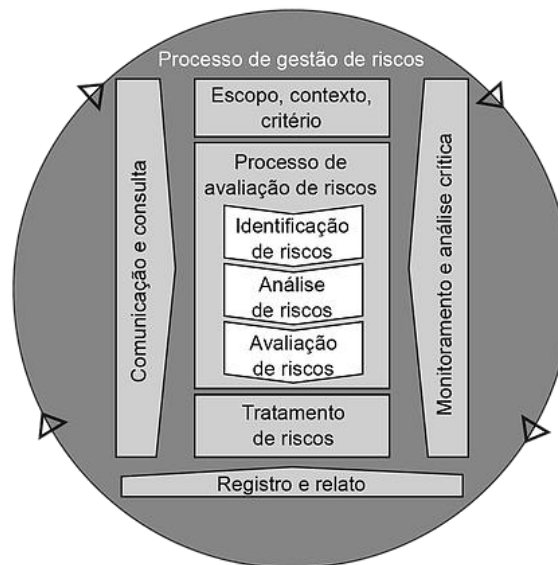
- a) Integração: apoia-se em uma compreensão das estruturas e do contexto organizacional. Estruturas diferem, dependendo do propósito, metas e complexidade da organização.
- b) Concepção: estabelece que a Alta Administração deve articular o seu comprometimento contínuo por meio de uma política ou declaração, assegurar que as responsabilidades sejam atribuídas e comunicadas a todos os níveis da organização, definir a alocação de recursos apropriados, estabelecer uma abordagem aprovada para comunicação e consulta para apoiar a estrutura e facilitar a aplicação eficaz da gestão de riscos.
- c) Implementação: envolve o desenvolvimento de um plano apropriado, incluindo prazos, recursos e atores, modificação do processo quando necessário e garantia que os arranjos da organização para gerenciar riscos sejam claramente compreendidos e praticados.
- d) Avaliação: mensuração periódica do desempenho da estrutura de gestão de riscos em relação ao seu propósito, planos de implementação, indicadores e comportamento esperado.



e) Melhoria: monitoramento e adaptação contínua da estrutura de gestão de riscos para abordar as mudanças externas e internas.

Por fim, o conjunto de princípios e componentes do modelo se complementam na estruturação do processo de gestão de riscos, que envolve a aplicação sistemática de políticas, procedimentos e práticas para as atividades de escopo, contexto e critério; avaliação (identificação, análise e avaliação); tratamento, registro e relato dos riscos (ABNT, 2018). O processo de gestão de riscos é estruturado nas etapas apresentadas na figura 6.

**Figura 6** - Processo de gestão de riscos segundo a ISO 31000:2018



Fonte: ABNT (2018)

As descrições de cada uma dessas etapas de gestão de riscos de acordo com a ABNT (2018):

- a) Comunicação e Consulta: Visa auxiliar as partes interessadas pertinentes na compreensão do risco, na base sobre a qual decisões são tomadas e nas razões pelas quais ações específicas são requeridas. A comunicação busca promover a conscientização e o entendimento do risco, enquanto a consulta envolve obter retorno e informação para auxiliar a tomada de decisão.
- b) Escopo, Contexto e Critério: Personalização do processo de gestão de riscos, permitindo um processo de avaliação de riscos eficaz e um tratamento de riscos apropriado. Envolve a definição do escopo do processo, a compreensão dos contextos externo e interno.
- c) Identificação de Riscos: Processo de busca, reconhecimento e descrição de riscos que possam impactar que uma organização alcance seus objetivos.
- d) Análise de Riscos: Compreensão da natureza do risco e suas características, incluindo o nível de risco, onde apropriado. A análise de riscos envolve a consideração detalhada de incertezas, fontes de risco, consequências, probabilidade, eventos, cenários, controles e sua eficácia.
- e) Avaliação de Riscos: Comparação dos resultados da análise de riscos com os critérios de risco estabelecidos para determinar onde é necessária ação adicional.
- f) Tratamento de Riscos: Seleção e implementação de opções para abordar riscos.

- g) Monitoramento e Análise Crítica: Monitoramento da qualidade e eficácia da concepção, implementação e resultados do processo.
- h) Registro e Relato: Comunicação das atividades e resultados da gestão de riscos em toda a organização.

Nesse processo, o propósito do monitoramento e análise crítica é assegurar e melhorar a qualidade e eficácia da concepção, implementação e resultados do processo. Para tanto, convém que a etapa seja uma parte planejada do processo de gestão de riscos, com responsabilidades claramente estabelecidas, que ocorra em todos os estágios do processo; deve incluir planejamento, coleta e análise de informações, registro de resultados e fornecimento de retorno; e que os resultados dessa etapa sejam incorporados em todas as atividades de gestão de desempenho, medição e relatos da organização (ABNT, 2018).

### **2.3.3 O Modelo das Três Linhas**

Apesar de não ser uma estrutura de gestão de riscos, o Modelo das Três Linhas tem como objetivo melhorar a comunicação do gerenciamento de riscos e controle por meio do esclarecimento de papéis e responsabilidades dos atores envolvidos. Nessa abordagem, existem quatro grupos de responsáveis pelo gerenciamento de riscos: o órgão de governança, os papéis da gestão (primeira e segunda linha) e a auditoria interna (terceira linha).

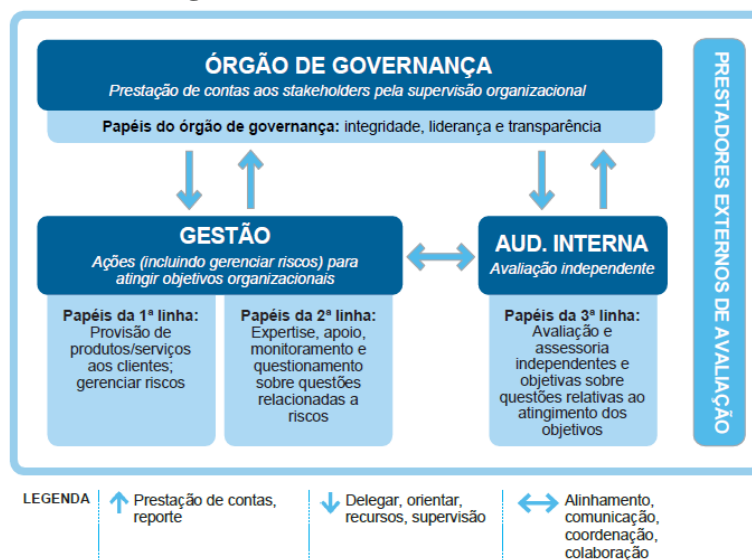
O órgão de governança garante que as estruturas e processos adequados estejam em vigor para uma governança eficaz, delega responsabilidades e oferece recursos à gestão para atingir os objetivos da organização, além de estabelecer e supervisionar uma função de auditoria interna independente (IIA, 2020).

A responsabilidade da gestão de atingir os objetivos organizacionais compreende os papéis da primeira e segunda linhas. Os papéis de primeira linha estão mais diretamente alinhados a liderar ações e aplicação de recursos para atingir os objetivos da organização, manter um diálogo com o órgão de governança, reportar resultados planejados e estabelecer estruturas apropriadas para o gerenciamento de riscos. Os papéis de segunda linha se concentram em objetivos específicos do gerenciamento de riscos, como: conformidade com leis, regulamentos e comportamento ético aceitável; controle interno; segurança da informação e tecnologia; sustentabilidade; e avaliação da qualidade. De acordo com o modelo, os papéis de segunda linha podem abranger uma responsabilidade mais ampla pelo gerenciamento de riscos, como o gerenciamento de riscos corporativos. No entanto, a responsabilidade pelo gerenciamento de riscos segue fazendo parte dos papéis de primeira linha e dentro do escopo da gestão (IIA, 2020).

A auditoria interna presta avaliação e assessoria independentes e objetivas sobre a adequação e eficácia da governança e do gerenciamento de riscos. Ela reporta suas descobertas à gestão e ao órgão de governança para promover e facilitar a melhoria contínua. Ao fazê-lo, pode considerar a avaliação de outros prestadores internos e externos. A independência da auditoria interna em relação a responsabilidades da gestão é fundamental para sua objetividade, autoridade e credibilidade (IIA, 2020).

A interação entre os responsáveis está apresentada na figura 7, que sintetiza as ações de delegação, reporte e comunicação entre eles.

**Figura 7 - O modelo das três linhas**



Fonte: IIA (2020)

Conforme representado na figura, o órgão de governança determina a direção da organização, delega a responsabilidade e disponibiliza os recursos necessários. O órgão de governança recebe relatórios da gestão sobre os resultados planejados, bem como sobre o gerenciamento de riscos (IIA, 2020).

Por sua vez, a auditoria interna presta contas perante o órgão de governança. Na sua relação com a gestão, deve haver interação regular entre a auditoria interna e a gestão, para garantir que o trabalho da auditoria interna seja relevante e esteja alinhado às necessidades estratégicas e operacionais da organização. A auditoria é supervisionada pelo órgão de governança, que deve garantir que a função independente da auditoria interna seja estabelecida, servir como principal linha de reporte do chefe da auditoria e aprovar e fornecer recursos ao plano de auditoria (IIA, 2020).

## 2.4 O monitoramento na gestão de riscos corporativos

Os modelos de gestão de riscos corporativos definem as etapas do processo e objetivos de cada uma delas. Dentre elas, destaca-se nesse estudo a etapa de Monitoramento e Análise Crítica na ABNT NBR ISO 31000: 2018 e a etapa de Revisão no modelo COSO 2017. Os dois modelos apresentam diretrizes gerais sobre essa etapa, mas não determinam exatamente como o monitoramento deve ser feito.

De acordo com Scarlart, Chirita e Bradea (2012), uma gestão eficiente dos riscos corporativos envolve a implementação de um conjunto de indicadores ou métricas a fim de monitorar as mudanças nas condições de risco e identificar novos riscos. Enquanto a maioria das organizações monitora vários indicadores chave de desempenho (*Key Performance Indicators* - KPIs), geralmente esses indicadores fornecem percepções sobre eventos de risco que já afetaram a organização. Os indicadores chave de risco (*Key Risk Indicators* - KRIs), por sua vez, fornece um sistema de alerta precoce de possíveis problemas futuros de modo que a alta administração possa identificar de forma mais proativa os impactos potenciais no portfólio de riscos da organização. Os KPIs e KRIs devem ser implementados por qualquer empresa que quer ser eficaz na sua gestão (BEASLEY; BRANSON; HANCOCK, 2010).

Uma meta para desenvolver um conjunto eficaz de KRIs é identificar métricas que forneçam informações sobre os riscos potenciais que podem impactar a realização dos objetivos da organização. Portanto, a seleção de KRIs eficazes começam com a compreensão dos objetivos organizacionais e dos eventos relacionados ao risco que podem afetar a realização desses objetivos. A vinculação dos principais riscos às estratégias principais ajuda a identificar as informações mais relevantes que podem servir como um indicador eficaz de um risco emergente (BEASLEY; BRANSON; HANCOCK, 2010).

Durante a execução da estratégia, os indicadores chave de risco devem ser monitorados considerando os limites de exposição definidos. O KRI reflete o que é aceito ou não na instituição. Se o limite for excedido, o gerente de risco deve tomar as ações corretivas. Para tanto, os KRIs devem ser revisados continuamente para fornecer valor, especialmente porque há mudanças no ambiente, nos processos, nos riscos e nas fontes de dados que podem afetar a relevância dos KRIs (BEASLEY; BRANSON; HANCOCK, 2010).

As autoavaliações de riscos e controles são usadas para identificar possíveis exposições de risco, por meio da avaliação da eficácia dos controles internos (RIPPEL; TEPLY; 2012). A partir dos resultados da autoavaliação, podem ser desenvolvidos planos de ação para a

mitigação dos riscos e melhoria dos controles. As autoavaliações podem ser realizadas por meio de questionários, workshops e autoanálise gerencial. Tais procedimentos devem ser incorporados às operações normais das instituições, mas a alta administração deve determinar o recebimento regular de relatórios de avaliação sobre os controles internos e de informações sobre como foram realizadas as avaliações que deram origem aos relatórios (KPMG; MioD, 2015).

## **2.5 A implementação da gestão de riscos corporativos no 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, nas práticas aplicadas e na 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). Molo (2018) constatou que algumas das razões para os processos e práticas ineficazes de gerenciamento de riscos decorrem da alocação de pessoal inadequado nessa função dentro 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 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 Yireny-Fianko (2012), por sua vez, enfatizaram a comunicação como uma ferramenta vital para a implementação de gestão de risco em uma organização. Eles frisam 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 uma gestão de risco mais proativa 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 PERCURSO METODOLÓGICO**

Neste capítulo é apresentado o percurso metodológico da pesquisa, são discutidos a natureza; a abordagem; a definição da pesquisa; os sujeitos; as técnicas de coleta e de análise de dados; e as limitações dos métodos utilizados.

#### **3.1 Delineamento da pesquisa**

A pesquisa é do tipo qualitativa, de cunho interpretativista, já que considera a subjetividade dos sujeitos da pesquisa (CRESWELL, 2014). De acordo com Marcondes *et al.* (2017), a abordagem qualitativa é adequada para se observar a realidade e interagir com as pessoas, a fim de entender de forma concreta os fatos. A abordagem procura responder a questões genéricas como “o que”, “como e “por que”. Cabe esclarecer que a pergunta do tipo “como” nesse estudo não se trata da descrição de etapas consecutivas para executar alguma tarefa, mas, da profunda compreensão dos fenômenos que envolvem a resposta que se busca.

A natureza do estudo também se classifica como aplicada, pois o seu propósito é gerar conhecimentos para aplicação prática, dirigidos à solução de problemas específicos. Além de aplicada, a pesquisa se classifica como exploratória e descritiva, de acordo com Gil (2002). Exploratória pois, a partir da pesquisa de campo, pretende-se explorar a gestão de riscos no setor público e coletar por meio de entrevistas percepções sobre a metodologia de monitoramento. Trata-se, também, de uma pesquisa descritiva pois tem como objetivo descrever a implementação da gestão de riscos no Colégio Pedro II.

O método utilizado foi estudo de caso único, que 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).

#### **3.2 Coleta de dados**

Considerando a definição do método de pesquisa de estudo de caso, foram aplicados os métodos de coleta de dados, levantamento documental, entrevistas com roteiros semi-estruturados e observação participante. Esses métodos estão entre os que Yin (2015) indica como fontes de evidência que podem ser utilizadas em estudos de caso.



### **3.2.1 Levantamento documental**

O levantamento teve como objetivo de atender ao objetivo intermediário de “Apresentar os requisitos internos que norteiam a gestão de riscos no Colégio Pedro II, incluindo aqueles que interferem na metodologia de monitoramento”. Os documentos institucionais do CPII analisados foram:

- Portaria nº 1140 - Cria o Grupo de Trabalho para implementação e acompanhamento da Gestão de Riscos do Colégio Pedro II;
- Portaria nº 1141 – Designa os membros do Grupo de Trabalho para implementação e acompanhamento da Gestão de Riscos do Colégio Pedro II;
- Portaria nº 2225 – Dá nova redação ao artigo 2 da Portaria 1140;
- Portaria nº 731 – Cria o Comitê de Governança, Riscos e Controle do Colégio Pedro II;
- Metodologia de Implementação da Gestão de Riscos do Colégio Pedro II;
- Política de Gestão de Riscos do Colégio Pedro II;
- Relatórios de Gestão dos anos de 2018 e 2019.

### **3.2.2 Entrevistas individuais**

A entrevista é um meio de capturar o pensamento que alicerça o momento da organização e a entrevista individual em profundidade possibilita explorar um assunto, além de conferir flexibilidade para o entrevistador ajustar as perguntas e o informante definir os termos da resposta (YIN, 2015).

As entrevistas foram realizadas com os membros do grupo de trabalho responsável pela elaboração do processo de gestão de riscos no Colégio Pedro II, no intuito de identificar aspectos estruturantes que precisam ser considerados para orientar a aplicação da metodologia de monitoramento na instituição.

As entrevistas foram parcialmente estruturadas, já que se utilizou um roteiro para exploração de uma relação de pontos de interesse. A estratégia para realização das entrevistas seguiu duas etapas: a especificação dos dados que se pretende obter e a escolha e formulação das perguntas (GIL, 2002).

Seguindo as orientações de Bardin (2010), a coleta de dados foi por meio de entrevista

através de um roteiro semiestruturado, o qual teve por objetivo identificar as impressões nas falas dos atores diretamente envolvidos nas atividades do objeto investigado.

O roteiro foi composto de questões abertas, direcionadas para a temática pesquisada. As perguntas são abertas, gerais e focadas na compreensão do seu fenômeno central no estudo. (CRESWELL, 2014). O roteiro foi elaborado com base na prática e experiência de atuação da pesquisadora. As entrevistas individuais possibilitaram observar as impressões e percepções que o grupo de trabalho possui em relação à gestão de risco na instituição e, especificamente, sobre a metodologia de monitoramento a ser proposta.

O roteiro foi elaborado com as seguintes perguntas:

- a) O que você entende por gestão de riscos corporativos?
- b) Quais desafios você percebe na implementação da gestão de riscos no CPII?
- c) Quais propostas de melhorias você identifica para superação dos desafios percebidos?
- d) O que você entende sobre a etapa de monitoramento e análise crítica no processo de gestão de riscos?
- e) Como descreveria uma etapa de monitoramento dos riscos efetiva e eficiente para o CPII?

Se, possível, englobando os seguintes aspectos:

- Periodicidade de monitoramento
- Responsabilidade pelo monitoramento (Envolvimento do CGRC, do grupo de trabalho e das unidades administrativas)
- Indicadores
- Ferramenta

As perguntas e os procedimentos da entrevista foram refinados por meio de um teste piloto conforme as recomendações de Creswell (2014). Yin (2015) também recomenda um teste piloto para aperfeiçoar os planos de coleta de dados e desenvolver linhas de perguntas relevantes. O piloto foi realizado com uma servidora da Pró-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional, por ter conhecimento sobre a gestão de riscos, mas não fazer parte do grupo de trabalho entrevistado.

A realização do piloto definiu e excluiu perguntas redundantes e contribuiu para testar o funcionamento do programa de software usado para realização da videoconferência.

Os sujeitos da pesquisa foram os membros do Grupo de Trabalho para Implementação e Avaliação da Gestão de Riscos no CPII, pois são os principais atores envolvidos na implementação da gestão de riscos da instituição. Dessa forma, o critério de seleção foi baseado

na qualidade e quantidade de informações que os entrevistados podem fornecer, considerando as suas experiências de atuação em relação ao problema investigado (VERGARA, 2014).

Os membros desse grupo são: Pró-Reitor de Planejamento e Desenvolvimento Institucional, Diretor de Tecnologia da Informação, um servidor da Diretoria de Tecnologia da Informação, Diretor de Gestão do Conhecimento, dois servidores da Pró-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional e a Assessora de Comunicação Social.

As entrevistas ocorreram 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 e, após, transcritos para acesso na fase de análise do conteúdo.

Obteve-se a autorização de participação voluntária na pesquisa por meio do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido – TCLE, seguindo o modelo do Apêndice A. Nesse aspecto, seguiu-se as orientações de Creswell (2014) sobre os elementos específicos do TCLE, tais como: o propósito central do estudo e os procedimentos adotados na coleta de dados; a declaração da proteção da confidencialidade dos dados e dos participantes; os benefícios esperados aos participantes do estudo; a assinatura do participante.

### **3.2.3 Observação participante**

A observação é uma das ferramentas chave para a coleta de dados em pesquisa qualitativa. É o ato de observar um fenômeno no contexto do campo por meio dos cinco sentidos do observador, frequentemente com um instrumento, e registrá-lo com propósitos científicos (CRESWELL, 2014).

Como a pesquisadora é servidora da instituição pesquisada, 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. A pesquisadora também é membro do grupo de trabalho de implementação e acompanhamento da gestão de riscos, sendo integrante e partícipe da situação a qual investiga. A condição de servidora permitiu à pesquisadora contato com o ambiente de estudo, buscando compreensão do contexto sobre a gestão de riscos no Colégio Pedro II.

As observações ocorreram por meio da participação da pesquisadora nas reuniões do grupo de trabalho e do CGRC, já que, por meio desses encontros, os membros discutem a gestão de riscos na instituição. Além das reuniões, a pesquisa observou a dinâmica das atividades

desenvolvidas pelo grupo de trabalho.

### 3.3 Análise de dados

O processo de análise de dados qualitativos envolve três passos: redução de dados, visualização de dados e realização/verificação de conclusões (HAIR *et al.*, 2014). 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 e na seleção dos documentos institucionais.

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 e dos documentos coletados 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 em categorias de análise conforme a arquitetura de gestão de riscos do IBGC (2007). De acordo com o IBGC (2007), para a implementação de um modelo de gerenciamento de riscos corporativos e promoção de uma cultura de gerenciamento de riscos na organização deve-se elaborar uma arquitetura para facilitar e viabilizar o gerenciamento do risco propriamente dito. A formulação da arquitetura para a gestão de riscos envolve cinco dimensões distintas que devem girar em torno e se condicionar aos objetivos estratégicos e metas de desempenho da organização. Abaixo, listam-se as questões que devem ser abordadas com referência aos objetivos e metas e em cada uma das dimensões da arquitetura de risco identificadas (IBGC, 2007):

- a) Objetivos estratégicos e metas de desempenho:
  - Os objetivos estratégicos e metas de desempenho estão definidos, comprometidos e gerenciados?
  - A gestão dos objetivos e das metas estratégicas norteia as prioridades dos riscos, seus respectivos controles e dos demais componentes da arquitetura de risco?
  - As mudanças no ambiente de negócios são antecipadamente gerenciadas em termos de objetivos, metas, riscos e controles?

b) Processos Críticos

- Quais são os macroprocessos identificados como relevantes na fase de levantamento dos riscos?
- Quais são as ações críticas para mitigar os riscos relevantes?

c) Governança de Gerenciamento de Riscos

- Quais são os fóruns de decisão envolvidos?
- Quais são os papéis e responsabilidades desses fóruns?
- Qual é a composição desses fóruns?
- Quais são as alçadas?

d) Organização e Pessoas

- Existem as capacitações necessárias? Quais são as lacunas? Como endereçá-las?
- O modelo organizacional facilita a identificação, monitoramento e mitigação dos riscos relevantes?

e) Sistemas de Controle

- Existem controles adequados para mensurar a exposição?
- Os relatórios gerenciais facilitam a identificação, monitoramento e mitigação dos riscos?
- Os sistemas de TI (Tecnologia da Informação) são adequados?

Para atendimento ao objetivo de definir as diretrizes de metodologia de monitoramento definidas na política e na metodologia de gestão de riscos, os dados foram agrupados conforme o referencial teórico sobre a etapa de monitoramento no processo de gestão de riscos.

### **3.4 Limitações dos métodos de pesquisa**

Sobre os métodos de pesquisa para a coleta de dados, as limitações da observação participante estão relacionadas ao papel do investigador na observação e à mecânica da observação (CRESWELL, 2014). Como a pesquisadora apresenta um papel participante, deve

se atentar para lembrar de fazer anotações de campo e saber afunilar as observações de um quadro mais amplo para um mais restrito. Além disso, deve verificar o melhor momento de deixar de ser participante para não participante, quando for necessário.

A fim de lidar com essas limitações, utilizou-se protocolo observacional para registro das informações coletadas nas reuniões, foram realizadas anotações completas logo ao final das reuniões para evitar perder informações relevantes por esquecimento e também quando não foi possível anotar nas reuniões, devido ao papel participante tomado pela pesquisadora.

Com relação ao acesso aos documentos, uma limitação consiste no acesso à sua integridade. No entanto, esse não foi uma limitação para esta pesquisa, pois a pesquisadora tem acesso direto às informações sobre a implementação da gestão de riscos na instituição por ser membro do grupo de trabalho que trata sobre este assunto na instituição.

Sobre as entrevistas, uma limitação é a influência do entrevistador nas respostas do entrevistado. Para minimizar essa limitação, foi utilizado um roteiro semi-estruturado, as questões foram feitas no mesmo tom de voz, observando também a ordem do questionário. O piloto também foi realizado para treinamento das perguntas e a forma como estas deveriam ser feitas nas entrevistas.

Segundo Vergara (2015), uma das limitações que se pode encontrar na sua realização é a dificuldade de comunicação entre o entrevistador e o entrevistado, elevando o risco de as respostas não contribuírem com a pesquisa. Para evitar esse problema, os roteiros foram disponibilizados aos entrevistados antecipadamente, com o objetivo de minimizar possíveis lapsos e equívocos relacionados à sua memória e estimular o entrevistado a formular uma melhor resposta no ato da entrevista.

Com relação ao método para análise dos dados, a análise de conteúdo envolve a interpretação dos dados. Dessa forma, a subjetividade do pesquisador está presente, e quanto a ela, os dados obtidos foram categorizados e apreciados pelo orientador. A aplicação do piloto também foi utilizada para ensaio do uso das ferramentas de análise.

## 4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Esse capítulo apresenta a análise dos dados coletados pela pesquisadora conforme descrito na seção 3.4. Os resultados são analisados de acordo com as seguintes dimensões para a arquitetura de gerenciamento de riscos: objetivos estratégicos e metas de desempenho, organização, processos críticos, governança e pessoas, sistema de controle e comunicação (IBGC, 2007).

### 4.1 Objetivos estratégicos e metas de desempenho

As cinco dimensões distintas devem girar em torno e se condicionar aos objetivos estratégicos e metas de desempenho da organização IBGC (2007). A instituição deve se questionar se a gestão dos objetivos e das metas estratégicas norteiam as prioridades dos riscos, seus respectivos controles e dos demais componentes da arquitetura de risco e se as mudanças no ambiente de negócios são antecipadamente gerenciadas em termos de objetivos, metas, riscos e controles.

Na instituição, os riscos identificados pelas unidades administrativas foram associados aos macroprocessos e aos processos da Cadeia de Valor. Apesar dessa associação com a Cadeia de Valor possibilitar alinhamento do processo de identificação de riscos com a estratégia da organização, foi percebida a dissociação desses riscos com os objetivos estratégicos e as metas de desempenho estabelecidas. Percebe-se aqui o desafio da dissociação entre a estratégia e a gestão de riscos corporativos apresentados por Arena, Arnaboldi e Palermo (2017).

Conforme argumenta Skorupski (2018), para que a gestão de riscos corporativos resulte em melhoria do desempenho, e não somente em esforços visando à conformidade, faz-se necessário o alinhamento no início de um processo de planejamento. Essa orientação também está presente na nova versão do COSO (2017). De acordo com o modelo, todos os níveis da organização devem ter seus objetivos estabelecidos e comunicados antes da identificação de eventos que possam influenciar seu atingimento (COSO, 2004). A definição clara desses objetivos e de suas respectivas metas, portanto, traria como resultado a identificação de eventos que podem realmente impactar a instituição. As percepções dos entrevistados foram que:

E1 – “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.”

E6 - “A falta de planejamento. Por mais que a gente ainda não conseguiu convencer os gestores macro (Alta Administração) para a importância que é a 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.”

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.”

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 uma grande quantidade de riscos direcionados para as suas necessidades locais (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 que foi encontrado por Arena, Arnaboldi e Palermo (2017).

Outra semelhança com o estudo desses autores decorre que foram realizadas 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 desses riscos e dificuldade de atendimento às demandas locais das unidades administrativas (ARENA; ARNABOLDI; PALERMO, 2017).

## **4.2 Organização e Processos Críticos**

A dimensão organização consiste no modelo adotado pela organização para identificação, monitoramento e mitigação dos riscos relevantes, enquanto a dimensão processos críticos consiste no mecanismo de identificação dos macroprocessos relevantes na fase de levantamento dos riscos (IBGC, 2007).

A introdução de um modelo de gestão de riscos na instituição foi derivada da Instrução Normativa MP/CGU nº 01/2016. Para a implementação da Gestão de Riscos, foi criado um Grupo de Trabalho (GT) no CPIO por meio da Portaria Nº 1.140, de 2 de maio de 2017. Ele foi



responsável pela elaboração da Política de Gestão de Riscos do CPII (PGR-CPII), apresentada ao Colégio de Dirigentes (Codir), em 8 de dezembro de 2017 e homologada pela Portaria Nº 4.127, de 22 de dezembro de 2017.

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, composta 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). Os riscos devem ser avaliados quando à sua condição de inerentes e residuais;

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 que alterem o nível de exposição a riscos. (CPII, 2017d, p. 9 e 10).

Nas etapas do modelo de gestão de riscos do CPII, destaca-se que o CPII seguiu a estrutura da IN Instrução Normativa MP/CGU nº 01/2016. Tendo definido que a etapa de monitoramento visa monitorar a eficiência dos controles internos por meio de avaliações contínuas e avaliações independentes realizadas pela Auditoria Interna. Para tanto, estabelece

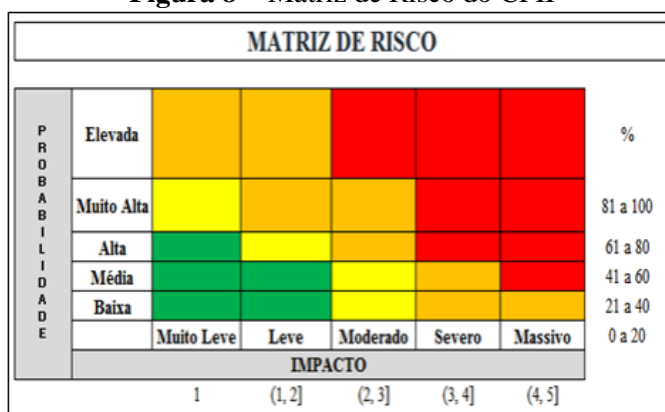
que as ações de tratamento envolvem atividades de controles internos e que os riscos devem ser avaliados na sua condição de inerentes e residuais, conforme destacado no trecho a seguir:

- I – Risco inerente: risco a que o CPIO está exposto sem considerar quaisquer ações gerenciais que possam reduzir a probabilidade de sua ocorrência ou seu impacto;
- II – Risco residual: risco a que o CPIO está exposto após a implementação de ações gerenciais para o tratamento do risco alterem o nível de exposição a riscos. (CPIO2017d, p.1)

A metodologia de gestão de riscos do CPIO associou a identificação dos riscos aos processos da sua Cadeia de Valor, constituída por 9 macroprocessos e 45 processos. Após a identificação, os riscos são analisados e classificados em termos de probabilidade de ocorrência e impacto, gerando o nível de risco (crítico, alto, moderado e baixo). Em seguida, é estabelecida uma resposta a risco, sendo possível aceitar, mitigar, transferir ou evitar. Por fim, são propostos planos de ação para tratamento dos riscos.

Como resultado do primeiro levantamento de riscos realizado em 2018, foram identificados 1050 riscos (CPIO, 2018). Dando continuidade a essas ações, em 2019, foi definido o apetite a riscos, que consiste no nível de risco que é aceito pela instituição (BRASIL, 2016). Estabeleceu-se como prioridade para fins de acompanhamento do CGRC, os riscos críticos, que consistem naqueles demonstrados na cor vermelha da matriz de risco do CPIO representada na figura 8. Dessa forma, 80 riscos críticos foram priorizados (CPIO, 2019).

**Figura 8 - Matriz de Risco do CPIO**



Fonte: CPIO (2017e)

Portanto, a definição do apetite a riscos foi realizada após a identificação dos riscos. Conforme orientações do COSO (2017), essa etapa faz parte componente Estratégia e Definição de Objetivos. Essa definição seria importante para alinhar o apetite a riscos à estratégia da organização e concentrar as próximas etapas dos riscos identificados, principalmente na proposição de medidas de tratamento, dos riscos realmente relevantes para sua execução.

Observou-se que a quantidade de riscos identificados dificultou o andamento das próximas etapas de gerenciamento de riscos. O grupo de trabalho e o Comitê tiveram que se concentrar em priorizar os riscos observados após essa identificação, o que atrasou o início do tratamento dos riscos e, conseqüentemente, ações de monitoramento.

Com relação à essa etapa, a metodologia não especifica as ações e atividades, conforme destacado no trecho a seguir:

Esta etapa envolve a implementação das ações planejadas na etapa anterior e o monitoramento e controle dos riscos, que inclui:

I. Monitorar se o perfil de risco está mudando; II. Tomar as ações preventivas e corretivas necessárias; III. Garantir que o gerenciamento de riscos está sendo efetivo; IV. Atualizar registros de riscos e documentos relacionados; e V. documentar lições aprendidas com plano de ação (CPII, 2017, p.5).

A ausência de uma metodologia de monitoramento e de um plano apropriado com prazos definidos para a implementação do processo (ABNT, 2018), impactou a condução das atividades conforme explicitados nas falas a seguir:

E2 – “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 estamos tendo que recapitular as etapas anteriores e as pessoas que estão envolvidas no processo acabam esquecendo o que já foi feito. ”

E7 – “Eu acho que a primeira coisa é que tem que ser delimitados prazos. Sem esse tempo delimitado, a gente hoje está em 2020 resolvendo riscos de 2018. Esse tempo o risco ficou sem monitoramento, pode ter sido resolvido, não existe mais ou até o risco pode ter piorado. Faltou essa determinação do tempo, um plano de trabalho definido. ”

Sobre essa questão, observou-se que a implementação das ações decorreu junto com os estudos do grupo de trabalho para a elaboração da metodologia, e esse fato também prolongou as atividades iniciadas em 2017, ainda em andamento. 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. No entanto, conforme destacado nas falas dos entrevistados, a ausência de um plano de monitoramento ao longo do período, desde sua identificação até o momento atual, fez com que os riscos e os controles implementados para sua mitigação ficassem sem acompanhamento.

### **4.3 Governança e pessoas**

Na arquitetura da gestão de riscos, a dimensão governança corresponde a como a

organização fiscaliza a estratégia e executa as responsabilidades de gestão de riscos (COSO, 2017). Isso envolve a definição dos fóruns de decisão envolvidos e os papéis e responsabilidades desses fóruns (IBGC, 2007).

De acordo com as determinações da IN, o Colégio Pedro II instituiu o Comitê de Governança, Riscos e Controles (CGRC) (CPII, 2017d), cujas 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, estabelecer limites de exposição a riscos globais da Instituição e aprovar e supervisionar o método de priorização de temas e de macroprocessos para gerenciamento de riscos e implementação dos controles internos da gestão (CPII, 2017d). O CGRC 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 (CPII, 2017d).

Além da criação do Comitê, a instituição também seguiu as determinações da IN quanto às responsabilidades dos demais atores envolvidos, como os gestores de risco e a sua Auditoria interna. A política define que os gestores são responsáveis pela identificação de riscos no âmbito de suas unidades e pelo monitoramento de modo a assegurar que o risco seja gerenciado de acordo com a política de gestão de riscos do CPII; garantir que as respostas adotadas resultem na manutenção do risco em níveis adequados; e garantir que as informações adequadas sobre o risco estejam disponíveis em todos os níveis da organização. (CPII, 2017d). A política estabelece também que a alta administração deve avaliar os riscos, desenvolvendo uma visão sobre eles de modo consolidado. A avaliação do modelo de gestão de riscos na instituição é realizada por sua Auditoria Interna, que além dela oferece assessoramento ao CPII, realizando o aprimoramento dos controles internos, tornando-os mais eficientes e eficazes, para que mitiguem os principais riscos aos quais a instituição está exposta.

Para a implantação da Gestão de Riscos na instituição, foi criado um Grupo de Trabalho (GT) no CPII (CPII, 2017b). O grupo teve objetivo de planejar e coordenar o processo de implantação, além de propor diretrizes e estratégias que, após anuência do CGRC, se transformaram na Política de Gestão de Riscos (CPII, 2017d).

Com relação à sua estrutura de governança, destaca-se que o CPII não definiu uma unidade administrativa específica para o gerenciamento de riscos (HINNA; SCAROZZA; ROTUNDI, 2017). No entanto, as funções de coordenação das atividades são desempenhadas

pelo grupo de trabalho. Mesmo após a definição da metodologia e da política, o grupo 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 (CGRC), definição de cronogramas das atividades e condução de reuniões de assessoramento sobre o tema com os gestores dos riscos. Nas entrevistadas realizadas, os entrevistados falaram do papel do grupo para impulsionar a gestão de riscos na instituição:

E1 - “Eu acho que o trabalho do grupo de trabalho, das pessoas envolvidas, acho que isso também funciona no processo. ”

E2 - “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.”

E4 - “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. ”

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.

A cultura organizacional influencia significativamente todos os aspectos da gestão de riscos em cada nível e estágio (ABNT, 2018). Por isso, além de estruturas e processos, é necessário estabelecer uma cultura de gerenciamento de riscos a fim de contribuir para que a organização obtenha resultados otimizados. No entanto, ressalta-se que somente o grupo não é capaz de promover a 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 CPII há resistência quanto à implementação da gestão de riscos no nível dos gestores, os entrevistados comentaram:

E3 - “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. ”

E5 - “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.”

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

E2- “A alta gestão não ter abraçado essa causa é muito importante. Acho que impactou negativamente. ”

E3 - “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.”

E7 – “Então em qualquer organização, seja ela pública ou privada, se você não tiver a chancela, vamos dizer assim, da alta cúpula da empresa, quem está na base não vai ver aquilo como algo importante. ”

A introdução da gestão de riscos e a garantia de sua contínua eficácia requerem comprometimento forte e sustentado a ser assumido pela administração da organização, bem como um planejamento rigoroso e estratégico para obter esse comprometimento em todos os níveis (COSO, 2017). O papel da Alta Administração é articular o seu comprometimento contínuo por meio de uma política ou declaração, assegurar que as responsabilidades sejam atribuídas e comunicadas a todos os níveis da organização, definir a alocação de recursos apropriados, estabelecer uma abordagem aprovada para comunicação e consulta para apoiar a estrutura e facilitar a aplicação eficaz da gestão de riscos (ABNT, 2018).

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

E2 – “Acho que falta um maior conhecimento das pessoas que estão envolvidas nesse assunto para conduzi-lo de maneira adequada. ”

E3 – “A nível da equipe, eu entendo que a equipe (grupo de trabalho) se aprofundou no assunto, buscou alternativas. Nós estudamos bastante para poder implementar o projeto, mas quando se trata da instituição, eu acho que o tema ele ainda não foi reforçado devidamente. ”

E7- “Porque eu acho, às vezes, que falta compreensão dos gestores sabe. Eu acho que não é que eles não querem fazer. Eu acho que falta conhecimento de gestão administrativa para que eles entendem a real necessidade disso. ”

A capacitação faz parte da dimensão Pessoas, na qual a instituição define as capacitações necessárias para suprir as lacunas identificadas e como endereçá-las na instituição (IBGC, 2007). 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, 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, os entrevistados disseram que além de reconhecer a importância da prática, é necessário ter as capacidades técnicas para as atividades a serem realizadas:

E1 – “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.”

E2 – “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.”

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

E5 – “Mas acho que seria interessante que a gente buscasse uma semana de conscientização, que a gente buscasse hoje ações de capacitação junto com a área de planejamento. Então, buscar várias ações de capacitação, porque elas vão além de capacitar as pessoas que vão responder, capacitar as pessoas que vão ser consultadas, a gente fez as ações com os diretores gerais, mas eles não respondiam direito, eles consultam outros e esses não tinham sido capacitados.”

E6 – “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.”

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).

Os entrevistados também ressaltaram a necessidade de capacitações específicas sobre elaboração de indicadores, conforme exposto nas falas a seguir:

E3 - “Eu sinto que essa elaboração do indicador, por parte dos gestores, que são os agentes que identificaram os riscos, fica muito comprometida também. Não houve capacitação dentro da instituição voltada somente para os gestores para eles compreenderem.”

E5 – “A primeira coisa que acho que é necessário, porque é um tema bem complexo, uma capacitação na criação e gestão de indicadores. Porque, primeiro, para que o monitoramento seja bem-sucedido, a gente tem que saber fazer indicadores.”

Complementando a análise da dimensão Pessoas, cabe a exploração de como foram as práticas colaborativas e integrativas entre os atores envolvidos. De acordo com ABNT (2018), 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 riscos fundamentados. Sobre esse ponto, os entrevistados disseram:

E1 – “Falando de todo o processo de gestão de riscos, falta comprometimento e colaboração dos gestores que estão envolvidos.”

E3 – “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 compartilham.”

E4 – “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 que está à frente conduz da melhor maneira possível, mas não posso dizer o mesmo dos outros participantes.”

Esse resultado sobre o impacto da integração 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 sua realização de forma individualizada pelos gestores no âmbito de suas unidades, sem troca de informações com outras áreas que poderiam estar envolvidas no gerenciamento dos riscos identificados.

As reuniões realizadas pelo CGRC foram mais para solicitação da anuência quanto às propostas apresentadas pelo grupo de trabalho do que para discussão sobre os riscos identificados pelos gestores no intuito de buscar soluções conjuntas. Sobre esse aspecto, um entrevistado falou sobre a importância da integração entre áreas no processo:

E2 – “É importante que tenha um número considerável de pessoas de diferentes áreas envolvidas naquele processo. Eu acho que isso colabora bastante na atividade de identificação de riscos e de monitoramento também.”

Na percepção dos entrevistados a moderação do grupo de trabalho e o envolvimento de outras áreas seria importante para selecionar os riscos realmente significativos para a instituição. Um dos entrevistados disse:

E1 – “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.”

Outros entrevistados também abordaram a necessidade de moderação do grupo de trabalho nas outras etapas, inclusive no monitoramento:



E1 – “Da mesma forma que falei que na fase de identificação tinha que ter tido mais troca, eu acho que no monitoramento também tem que ter. Tem que ter esse contato mais de perto entre as pessoas que têm um conhecimento mais técnico com as pessoas que estão de fato monitorando os riscos. ”

E3 – “Eu acho que a gente pensar em algum trabalho com as áreas em relação a isso. Aí a gente vai conseguir perceber quem talvez quem tenha tido um pouco mais dificuldade e trocar uma ideia, bater um papo sobre os entraves percebidos. ”

E6 – “Eu acho que seria interessante fazer não sei se posso chamar de capacitação, fazer reuniões com algumas pessoas de cada Campus, digamos assim, duas de cada campus, que fossem pessoas de confiança do diretor para a gente fazer com eles um ou dois encontros para botar a mão na massa mesmo desde o começo. ”

Nota-se que além do envolvimento de pessoas de diversos setores envolvidos no processo, no intuito de se obter uma visão holística sobre os fatores de risco, 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.

#### **4.4 Sistema de controle e comunicação**

As dimensões sistema de controle e comunicação abordam se a instituição apresenta controles adequados para mensurar a exposição a riscos, sistemas de TI e relatórios gerenciais que facilitam a identificação, monitoramento e mitigação dos riscos (IBGC, 2007). A dimensão abrange informações e sistemas de comunicação, permitindo que as pessoas da organização coletem e troquem informações necessárias para conduzir, gerenciar e controlar suas operações (COSO, 2004).

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 âmbito do grupo de trabalho e dos membros do CGRC. Nesse sentido, percebe-se que nem todas as partes interessadas são comunicadas sobre as decisões tomadas e as ações necessárias. A alta administração, as instâncias de governança e a auditoria interna devem ter acesso ao registro de riscos da organização, receber alertas e relatórios sobre os riscos chave enfrentados por ela, bem como sobre o desempenho e a eficácia das medidas de tratamento adotadas (BRASIL, 2018).

Os entrevistados relataram a necessidade de ampliar a divulgação das informações sobre a gestão de riscos para todas as partes interessadas, conforme consta nos trechos a seguir:

E3 – “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. ”

E5 – “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. ”

Apesar de internamente as informações não serem disponibilizadas de forma inclusiva e tempestiva, o CPII comunica aos órgãos de controle e a sociedade informações sobre a gestão de riscos por meio dos relatórios de gestão e prestação de contas.

Complementando a análise da dimensão sistema de controle e comunicação, os entrevistados relataram a dificuldade de utilização das planilhas, nas quais foram registradas as informações sobre os riscos na etapa de levantamento. Observou-se que 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. Sobre a utilização das planilhas, os entrevistados comentaram acerca das dificuldades de sua utilização e apontaram a necessidade de um sistema de tecnologia de informação específico para gestão de riscos, conforme destacado nos trechos a seguir:

E1 – “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. ”

E2 – “A planilha também foi a melhor opção entre o que nós tínhamos disponível, 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. ”

E3 – “A primeira coisa seria a solicitação de um sistema para que a equipe (grupo de trabalho) não ficasse tão presa, porque tecnicamente falando, perde-se um tempo em que as pessoas poderiam fazer uma análise do processo do que verificação de compilação de informação que constam nas planilhas. ”

E5 - “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. ”

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).

#### 4.5 Quadros sínteses da análise e discussão dos resultados

Com base nessas informações apresentadas, desenvolveu-se o seguinte quadro que sintetiza as diretrizes definidas no modelo de gestão de riscos da instituição que interferem na metodologia de monitoramento proposta.

**Quadro 3 - Diretrizes da etapa de monitoramento**

Diretriz	Fonte	Conteúdo	Documento
Etapa de monitoramento no modelo de gestão de riscos	BRASIL (2016) COSO (2004)	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.	Política de Gestão de Riscos
Responsável pelo monitoramento	BRASIL (2016)	O gestor com alçada suficiente para orientar e acompanhar as ações de mapeamento, avaliação e mitigação do risco.	Política de Gestão de Riscos
Responsável pela supervisão do monitoramento	BRASIL (2016)	O Comitê de Governança, Riscos e Controles supervisiona o mapeamento e a avaliação dos riscos chaves que podem comprometer a prestação de serviços de interesse público oferecidos pela Instituição.	Política de Gestão de Riscos
Apetite a Riscos	BRASIL (2016) COSO (2004)	Os riscos críticos (vermelhos) na matriz de risco do CPII.	Relatório de Gestão 2019
Atividades de controles internos	BRASIL (2016) COSO (2004)	Políticas e procedimentos estabelecidos e executados para mitigar os riscos que o CPII tenha optado por tratar.	Política de Gestão de Riscos
Avaliação de riscos inerentes e residuais	BRASIL (2016) COSO (2004)	Os riscos devem ser avaliados quando à sua condição de inerentes e residuais.	Política de gestão de riscos

Fonte: Elaborado pela autora

O quadro 4 sintetiza os resultados dos dados coletados que evidenciam pontos de melhoria no modelo de gestão de riscos da instituição.

**Quadro 4 - Pontos críticos da gestão de riscos no CPII**

Dimensões da arquitetura de gestão de riscos	Pontos críticos	Identificação na literatura	Item
Objetivos estratégicos e metas de desempenho	Gestão de riscos desvinculada ao objetivos institucionais	COSO (2017) - Componente Estratégia e Definição de objetivos Kaplan; Mikes (2016) Skorupski (2018).	1
Organização e processos críticos	Ausência de um plano com prazos, recursos e atores	ISO 31000:2018 – Componente Implementação	2
Governança e pessoas	Comprometimento insuficiente da Alta Administração	ISO 31000:2018 – Componente Concepção	3

		COSO (2017) – Componente Governança e Cultura	
	Falta de conhecimento	COSO (2017) – Componente Governança e cultura Moloi (2018) Newnan <i>et al.</i> (2018) Palermo (2014) Chileshe e Yirenki-Fianko (2012)	4
	Envolvimento insuficiente das partes interessadas	ISO 31000:2018 – Princípio: A gestão de riscos deve ser inclusiva. Scarozza, Rotundi e Hinna (2017)	5
	Resistência à mudança de cultura voltada para risco	ISO 31000:2018 Princípio: fatores humanos e culturais COSO (2017) Componente Governança e Cultura Scarozza, Rotundi e Hinna (2017) Palermo (2014)	6
Sistema de controle e comunicação	Deficiência na comunicação sobre riscos	COSO (2017) Componente Informação, comunicação e divulgação ISO 31000:2018 -Princípio: Melhor informação disponível	7
	Ausência de sistema	Al-Gharaibeh e Malkawi (2013) Newnan <i>et al.</i> (2018)	8

Fonte: Elaborado pela autora

#### 4.6 Plano de ação para implementação de melhorias na gestão de riscos no CPII

Com base no Quadro 4, no qual se identificou pontos críticos da gestão de riscos no Colégio Pedro II e que, especificamente, impactam a etapa de monitoramento proposta nessa pesquisa, elaborou-se um plano de ação a partir da técnica 5W2H (What – o que, When – quando, Who – quem, Why – por que, Where – onde, How – como e How much - quanto custa) para orientação da implementação das mudanças propostas. Tal ferramenta possui outras variações, com mais ou menos detalhes sobre esses elementos. Embora existam essas outras formas, elas não foram utilizadas, tendo em vista a dificuldade de definir todos os aspectos. Assim, o plano de ação foi disposto, conforme o Quadro 5, após a realização da análise das dimensões e dos pontos críticos envolvendo cada uma delas.

**Quadro 5 - Plano de ação para implementação das propostas de melhorias**

Item	O que?	Por que?	Quem?	Como?
1	Integrar a gestão de riscos aos objetivos da instituição	Possibilitar que o risco seja considerado na definição da estratégia, dos objetivos e planos em todos os níveis críticos da entidade, e gerenciado nas operações, funções e atividades relevantes das	Pró-reitoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional e CGRC	Fixação dos objetivos estratégicos, operacionais, de comunicação e conformidade  Aderir a formulação dos objetivos ao apetite a riscos Vinculação da gestão de risco ao processo de elaboração do planejamento estratégico do

		diversas partes da organização.		CPII.
2	Elaborar plano de implementação para as atividades de gestão de riscos em todos os níveis, funções e processos relevantes da instituição.	Viabilizar a gestão de riscos em vários níveis e coordenar as atividades envolvidas.	CGRC e Grupo de Trabalho	Estabelecer diretrizes na política de gestão de riscos.
3	Promover ações de sensibilização sobre gestão de riscos para a Alta Administração	Desenvolver comprometimento da Alta Administração com a cultura de gestão baseada em riscos.	Pró-reitoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional e o CGRC	Desenvolver palestras voltadas para a Alta Administração com o objetivo esclarecer “para que” fazer a gestão de riscos e “por que” fazê-la.
5	Estruturar as responsabilidades e integração das partes interessadas	Possibilitar que as partes interessadas tenham clareza quanto aos seus papéis, entendam os limites de suas responsabilidades e como seus cargos se encaixam na estrutura geral de gestão de riscos e controles da organização.	CGRC	Implementação do modelo das três linhas  Criação de uma unidade específica para coordenar as atividades de gestão de riscos, além de fornecer suporte aos gestores de riscos.
4 e 6	Desenvolver continuamente os atores envolvidos na gestão de riscos	Reforçar o comprometimento com a cultura de gestão baseada em riscos.	Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas e CGRC	Treinar servidores para atuarem como multiplicadores em gestão de riscos nos campi e em cada pró-reitoria.
7	Estabelecer diretrizes e protocolos para as atividades de informação e comunicação sobre riscos	Viabilizar o compartilhamento de informações sobre riscos e a comunicação clara, transparente, tempestiva, relevante e recíproca.	CGRC	Elaborar plano de comunicação com as partes interessadas em questões de risco  Manter informações atualizadas sobre gestão de riscos no site do CPII na Internet.
8	Implementar um sistema de informação de gestão de riscos	Apoiar a gestão de riscos da organização e facilitar a comunicação entre os atores envolvidos no processo de gestão de riscos, permitindo uma visão integrada das atividades de identificação, análise, avaliação, tratamento e monitoramento de riscos, incluindo a sua documentação.	Diretoria de tecnologia da informação	Prospectar no mercado ou desenvolver internamente um sistema que atenda aos requisitos da gestão de riscos do CPII.

Fonte: Elaborado pela autora

No item 1 do quadro foi indicada a necessidade de integrar a gestão de riscos aos objetivos da instituição. Os objetivos devem estar definidos para que a administração possa identificar os eventos que poderão potencialmente afetar a sua realização (COSO, 2004). No caso do CPIO, foi evidenciado pela pesquisa a necessidade de os objetivos estarem estabelecidos em seus diversos níveis, no intuito de identificar os riscos significativos para a instituição. Segundo o COSO (2004), os objetivos devem ser fixados no âmbito estratégico, estabelecendo uma base para os operacionais, de comunicação e de cumprimento de normas.

Além da fixação dos objetivos, é necessário que o CPIO os alinhe ao apetite a risco institucional, de forma a estabelecer quais destes a instituição está disposta a incorrer para atingimento dos mesmos (COSO, 2004, 2017). Essa definição é prerrogativa da Alta Administração, sendo então papel do Conselho Superior do CPIO. O alinhamento do apetite a riscos implica na definição dos limites de tolerância a eles. A tolerância é medida em termos individuais de risco, sendo o nível aceitável de variabilidade na realização das metas e objetivos definidos. Essa definição é uma atividade importante para a etapa de monitoramento.

A definição dos riscos que possam impactar o atingimento dos objetivos e a definição dos limites de tolerância alinhados ao apetite a riscos organizacional, possibilita que o monitoramento seja voltado para os riscos críticos da instituição. Além disso, é necessário que o CPIO vincule a identificação dos riscos no momento de formulação da sua estratégia, conforme recomendações do COSO (2017). Segundo Skorupski (2018), esse alinhamento promove uma gestão de risco mais proativa e voltada para melhoria de desempenho.

No item 2 foi destacada a necessidade de elaboração de um plano de ação para as atividades de gestão de riscos em todos os níveis, funções e processos relevantes da instituição. Esse plano deve englobar a definição das responsabilidades, competências e autoridades para gerenciar riscos no âmbito da organização como um todo e em todas as suas áreas (unidades, departamentos, processos e atividades), incluindo a responsabilidade pela implementação e manutenção do processo de gestão de riscos; além de diretrizes sobre como e com qual periodicidade os riscos devem ser identificados, avaliados, tratados, monitorados e comunicados, em todos os níveis, funções e processos relevantes da organização (BRASIL, 2016, COSO, 2004, ISO, 2018).

Além desses itens, o plano de ação engloba a definição de diretrizes sobre como o desempenho da gestão de risco será medido e reportado, e quais são as competências e responsabilidades pelo monitoramento e análise crítica da gestão de riscos, bem como diretrizes sobre a forma e a periodicidade como as alterações devem ser efetivadas. A metodologia

proposta nessa pesquisa engloba definições das ações relativas ao monitoramento, mas é necessário que o CPIO defina e alinhe questões relativas à periodicidade das ações de gestão de riscos e as responsabilidades e integração entre os atores envolvidos em todas as etapas.

Com relação à definição das responsabilidades, no item 5 foi evidenciada a necessidade de estruturar as responsabilidades e integração das partes interessadas. Como solução, foi proposta a adoção do Modelo das Três Linhas para melhorar a comunicação do gerenciamento de riscos e controle por meio do esclarecimento de papéis e responsabilidades dos gestores de risco, do CGRC, do Conselho Superior e da Auditoria Interna do CPIO. As responsabilidades e integrações entre esses atores devem ser descritas na Política de Gestão de Riscos. A proposta de monitoramento apresentada na próxima seção inclui a definição das responsabilidades e o funcionamento da comunicação e reporte entre elas nessa etapa do processo. No entanto, é necessário que o CPIO as defina nas demais etapas.

Neste mesmo item, também é proposta a criação de uma unidade específica para coordenar as atividades de gestão de risco e dar suporte ao Comitê de Governança, Riscos e Controles nas suas atividades como segunda linha de defesa, sendo elas: apoiar os gestores no estabelecimento de processos de gerenciamento de riscos que sejam eficazes em suas áreas de responsabilidade; monitorar as funções e responsabilidades pela gestão de riscos nas áreas; orientar a integração do gerenciamento de riscos nos processos organizacionais e de gestão; e comunicar ao dirigente máximo e aos gestores o andamento do gerenciamento de riscos em todas as áreas (BRASIL, 2018). Esse suporte tem sido ofertado pelo Grupo de Trabalho que implementou a gestão de riscos na instituição, mas a equipe desempenha também os papéis relativos às suas respectivas unidades e não consegue apoiar o CGRC nas suas atribuições. O papel que a equipe assume atualmente é consolidar os relatórios e prestar apoio aos gestores sobre preenchimento das planilhas de gestão de riscos. No entanto, 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.

No item 3 foi evidenciada a promoção de ações de sensibilização da 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 e formação de multiplicadores do tema na instituição, de forma a capacitá-los a conduzir trabalhos de gestão de riscos em suas respectivas unidades. Nas entrevistas, foi relatada a necessidade de moderação dos membros do Grupo de Trabalho nas etapas do processo de gestão de riscos, inclusive

no monitoramento. No entanto, a equipe reduzida e as outras funções assumidas por esse grupo dificultam essa atuação. Para superar essa questão, os multiplicadores podem dar suporte às áreas, além de promover uma cultura de gestão voltada para risco, conforme estudo de Hinna, Scarozza e Rotundi (2017).

No item 7 propõe-se que o CPIO estabeleça diretrizes e protocolos para as atividades de informação e comunicação sobre riscos na política de gestão de riscos. A pesquisa mostrou que as informações sobre os riscos ficam concentradas no âmbito dos gestores e do grupo de trabalho, mas é necessário que a Alta Administração e o CGRC sejam constantemente informados sobre o andamento das ações de risco, além de serem notificados sempre que houver alta exposição a eles. A importância de se ter um plano de comunicação detalhado é ainda mais relevante nas atividades de monitoramento. Na próxima seção, a proposta de monitoramento detalha as ações que devem ser tomadas pelos gestores e demais partes interessadas nessa etapa.

No item 8, sugere-se que o CPIO implemente um sistema para a gestão e monitoramento dos riscos. Conforme evidenciado na pesquisa, a utilização de planilhas dificultou o acesso às informações por parte dos envolvidos e a dinâmica do trabalho. Dessa forma, é sugerido que o CPIO desenvolva ou adquira um sistema de informação que permita o controle e centralização de registros sobre os riscos, a fim de permitir comunicação precisa, monitoramento e domínio dos mesmos. Recomenda-se que o sistema apresente um painel de bordo, permitindo assim acompanhar o andamento dos indicadores chave de risco em tempo real e alertar aos gestores e membros do CGRC as exposições a risco e as medidas que são tomadas para mitigá-los.

A metodologia de monitoramento exibida na próxima seção tem o intuito de permitir a sua aplicação imediata, por isso, algumas ações listadas anteriormente não foram consideradas, como a criação de uma unidade específica para coordenar as atividades de gestão de riscos e a implementação da ferramenta de *software*. Essas ações precisam ser estudadas pela instituição para verificação de sua aplicabilidade. Dentre os itens propostos nesse plano de ação, é importante destacar que, enquanto não há uma unidade específica e nem formação dos multiplicadores para atuar nas pró-reitorias e campi, propõe-se manter a moderação relacionada à etapa de monitoramento sendo realizada pelo Grupo de Trabalho.



## 5 PROPOSIÇÃO DA METODOLOGIA DE MONITORAMENTO DE RISCOS CORPORATIVOS

### 5.1 Objetivo e estrutura da metodologia

O objetivo dessa metodologia é sistematizar procedimentos para que o Colégio Pedro II avalie e aprimore a sua gestão de riscos e a eficiência e eficácia dos seus controles internos. Para atingir esse objetivo, a metodologia proposta envolve a definição das responsabilidades entre os atores envolvidos e os procedimentos de comunicação entre eles, o processo de elaboração e acompanhamento dos Indicadores Chave de Risco (ICRs), o estabelecimento de limites de exposição dos ICRs e procedimentos para realização da autoavaliação de riscos e controles. O quadro 6 resume as atividades, responsabilidades, ações e resumo da metodologia proposta.

**Quadro 6 - Estrutura da metodologia proposta**

Atividade	Responsabilidade	Ações	Detalhamento das ações
Monitoramento contínuo e análise crítica dos riscos e seus tratamentos	Funções de gestão que têm propriedade sobre os riscos	Desenvolver Indicadores chave de risco para manter os riscos e resultados dentro das tolerâncias a riscos.  Autoavaliações de riscos e controles ( <i>Control and risk self assessment – CRSA</i> )  Documentar e reportar às instâncias apropriadas da administração e governança	Definição das responsabilidades dos atores e os procedimentos de comunicação entre eles por meio do Modelo das Três Linhas  Definição do processo de monitoramento que englobe:  - Estabelecimento de indicadores chave de risco e controles.  - Monitoramento dos KRIs e autoavaliação de riscos e controles; e  - Avaliações periódicas da gestão de riscos e seleção de medidas de melhorias a implementar na política, na estrutura e no processo de gestão de riscos.
	Funções que supervisionam riscos	Supervisão efetiva da atividade de monitoramento contínuo.  Orientar e facilitar a condução das atividades  Comunicar os resultados às instâncias apropriadas da administração e governança.	
Avaliações independentes  Análise da estrutura e do processo da gestão de riscos	Auditoria Interna ou Externa	Assegurar aos órgãos de governança e à alta administração, bem como aos órgãos de controle que os controles operam de maneira eficaz e que os riscos significativos são gerenciados adequadamente em todos os níveis da organização.	Possibilitar que as análises da estrutura e do processo de gestão de riscos realizada pela Auditoria sejam incluídas na etapa de monitoramento por meio do Modelo das Três Linhas.

Fonte: Elaborado pela autora

## 5.2 Definição das responsabilidades dos atores envolvidos

Para coordenar os papéis dos atores envolvidos na Gestão de Riscos, a IN CGU/MP nº 01/2016 apresenta a estrutura de três linhas de defesa, conforme proposto pelo *The Institute of Internal Auditors (IIA)* da seguinte forma:

- 1ª linha de defesa: controles internos da gestão executados por todos os agentes públicos responsáveis pela condução de atividades e tarefas, no âmbito dos macroprocessos finalísticos e de apoio dos órgãos e entidades do Poder Executivo Federal;
- 2ª linha de defesa: supervisão e monitoramento dos controles internos executados por instâncias específicas, como comitês, diretorias ou assessorias específicas para tratar de riscos, controles internos, integridade e compliance;
- 3ª linha de defesa: constituída pelas auditorias internas no âmbito da Administração Pública, uma vez que são responsáveis por proceder à avaliação da operacionalização dos controles internos da gestão (primeira linha ou camada de defesa) e da supervisão dos controles internos (segunda linha ou camada de defesa).

No CPII, a 1ª linha é composta pelos servidores e pelos responsáveis pelo gerenciamento de riscos dos processos organizacionais. Na 2ª linha, atua o Comitê de Governança, Riscos e Controles (CGRC), que é Presidido pelo Reitor, possui em sua composição as Pró-Reitoras, o Diretor de Tecnologia da Informação e os Diretores-Gerais dos campi. Em relação a 3ª linha, há a Auditoria Interna, órgão de controle interno responsável por desenvolver ação preventiva no sentido de contribuir para a garantia da legalidade, da moralidade e da probidade dos atos da administração do CPII, além de prestar apoio, dentro de suas especificidades no âmbito da Instituição, aos órgãos. O Conselho Superior (CONSUP) é o órgão de governança, o colegiado de decisão máxima na estrutura de governança do CPII, de caráter consultivo e deliberativo.

### 5.2.1 Responsabilidades dos papéis no monitoramento

#### CONSUP (órgão de governança):

- Determinar o apetite a riscos e exercer a supervisão do gerenciamento de riscos e os controles internos;

- Supervisionar a função de auditoria interna;
- Receber e analisar relatórios da gestão sobre os resultados planejados, reais e esperados, bem como relatórios sobre o gerenciamento dos riscos;
- Garantir que as estruturas e processos adequados de gestão de riscos estejam em vigor.

#### **CGRC (segunda linha):**

- Aprovar os indicadores chave de risco e os controles implementados;
- Monitorar regularmente os indicadores chave de risco;
- Notificar regularmente as exposições da organização a riscos mais significativos para o CONSUP;
- Utilizar os serviços da auditoria interna para se certificar de que a administração tem processos eficazes de gerenciamento de riscos e controle;
- Fornecer análises e reportar ao CONSUP sobre a adequação e eficácia do gerenciamento de riscos.
- Definir o nível de maturidade almejado para a gestão de riscos e monitoramento do progresso das ações para atingir ou se manter no nível definido;
- Estabelecer e manter estruturas e processos apropriados para o gerenciamento de riscos.

#### **Responsáveis pelo gerenciamento de riscos dos processos organizacionais (Primeira linha)**

- Elaborar e monitorar os indicadores chave de risco e mantê-los em níveis adequados;
- Revisar sistematicamente o portfólio de riscos associados aos processos;
- Manter um diálogo contínuo com o Comitê de Governança, Riscos e Controles sobre alta exposição dos indicadores e sobre os resultados da autoavaliação de riscos e controles.

#### **Auditoria Interna:**

- Interagir regularmente com o CGRC para garantir que o trabalho seja relevante e esteja alinhado às necessidades estratégicas e operacionais da organização;
- Avaliar e melhorar a eficácia dos processos de gerenciamento de riscos, controle e governança.

**Grupo de trabalho para implementação e acompanhamento da gestão de riscos (suporte à segunda linha de defesa):**

- Fornecer expertise complementar e apoio quanto ao gerenciamento de riscos ao CGRC.

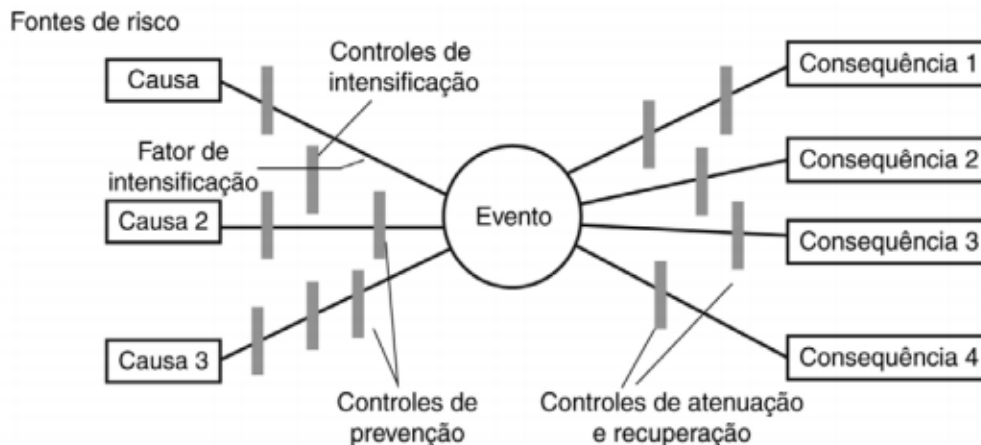
### **5.3 Processo de monitoramento**

#### **5.3.1 Desenvolvimento de Indicadores Chave de Risco (ICRs) e identificação dos controles de prevenção e atenuação**

Para o desenvolvimento dos ICRs, o passo inicial é estabelecer as métricas que forneçam sinais aos gestores de risco (primeira linha) sobre o aumento da exposição aos riscos ou tendências que podem apresentar oportunidades ou ameaças ao cumprimento das metas estabelecidas. Para a identificação dessas métricas, a metodologia envolve a realização de *workshops* com os gestores dos riscos e os demais envolvidos na execução do processo cujo risco foi identificado, considerando que esses atores apresentam conhecimento das operações e estratégias do processo avaliado. Propõe-se que os membros do grupo de trabalho sejam os facilitadores desses encontros, enquanto a instituição não implementa uma unidade específica e não define os multiplicadores para conduzir essa atividade. Sugere-se que os participantes sejam orientados a reunir informações sobre os eventos de riscos antes do *workshop* a fim de otimizar o tempo.

A técnica sugerida para identificação das métricas nos *workshops* é o *Bow tie*. Conforme a ISO 31010 (2012), a técnica é uma maneira esquemática simples de descrever e analisar os caminhos de um risco, desde as causas até as consequências. A figura 9 apresenta a representação gráfica da *Bow Tie*.

**Figura 9 - Diagrama *Bow Tie***



Fonte: ISO 31010 (2012)

O processo de aplicação da técnica é iniciado com a identificação do evento de risco, que consiste no nó central da *Bow Tie*. Em seguida, as causas dos eventos são listadas considerando as fontes de riscos. Linhas são traçadas entre cada causa e o evento formando o lado esquerdo da *Bow Tie*. Os fatores que levam a uma intensificação também podem ser identificados e incluídos no diagrama. Posteriormente, as barreiras que evitariam que cada causa leve a consequências são mostradas como barras verticais que cruzam as linhas. Quando há fatores que levam a intensificação das causas, estes também podem ser representados. No lado direito da *Bow Tie*, diferentes consequências potenciais do risco são identificadas e linhas são desenhadas para irradiar do evento do risco para cada consequência potencial. As barreiras para a consequências são representadas como barras que cruzam as linhas radiais (ISO 31010, 2012).

Como método eficaz para desenvolver indicadores chave de risco preditivos, Beasley, Branson e Hancock (2010) recomendam a análise de evento de risco que afetou a organização no passado, assim, identificar as causas que levaram ao evento final de perda, considerando eventos intermediários e a causa raiz. Os autores salientam também que quanto mais próximo da causa que levou a perda, mais tempo se ganha para gerenciar e responder ao risco, estratégia que pode reduzir ou eliminar o impacto, além de destacar oportunidades potenciais. As causas que foram identificadas nas caixas do lado esquerdo da análise se tornam o foco do desenvolvimento de ICRs, com o objetivo de identificar métricas que rastreiem as causas raízes.

A escolha do método *Bow Tie* se dá por identificar as causas raízes, além de identificar as barreiras existentes entre as causas e os riscos, e entre os riscos e as consequências. Dessa forma, é possível a identificação dos controles existentes para prevenção e as medidas propostas para mitigação dos riscos, que são os controles de atenuação e recuperação. Após a identificação das causas, os gestores do risco são solicitados pelo grupo de trabalho a definir um ponto chave

de dados que poderia ser vinculado a cada uma das causas identificadas e, em seguida, reunir dados históricos sobre esse ponto, com o objetivo de definir as métricas e os limites de exposição.

Com a definição das métricas, os gestores são convidados a definir um ou mais indicadores para cada risco associado. De acordo com Beasley, Branson e Hancock (2010), é improvável que um único ICR capture adequadamente todas as facetas de uma tendência de risco ou risco em desenvolvimento. Por isso, recomenda-se a análise de um conjunto de ICRs simultaneamente para uma melhor compreensão do risco a ser monitorado.

Depois de visualizar as informações históricas sobre os riscos, os limites são determinados pelos critérios do risco, para definição dos pontos de dados em que o ICR havia se movido para uma área de maior ou menor influência sobre o risco. Em seguida, os gestores de risco definem os limites de exposição para cada ICR elaborado.

Esses limites são representados na metodologia proposta por três núcleos: vermelho, amarelo e verde. O limite verde representa uma área onde o ICR está em um nível aceitável e nenhuma ação é necessária em relação ao risco que representa. Quando o ponto de dados do ICR se move para o limite amarelo, entra em uma área de advertência. Isso significa que o ICR está se comunicando com o proprietário do risco para examiná-lo mais de perto. Quando o ponto de dados do ICR se mover para o limite vermelho, os gestores de risco devem considerar uma ação em relação aos objetivos de mitigação em vigor para esse risco particular. A figura 10 descreve as ações que devem ser tomadas pelos gestores de risco de acordo com cada núcleo de ICR.

**Figura 10 - Níveis de exposição dos ICRs**



Fonte: Elaborado pela autora com base em Beasley, Branson e Hancock (2010)

Além de definir os limites, os gestores de risco devem definir os demais atributos de

cada um dos indicadores chave de risco formulados, conforme detalhado no quadro 7.

**Quadro 7 - Atributos dos Indicadores Chave de Risco**

<b>Atributo</b>	<b>Descrição</b>
Nome	Breve resumo da descrição do ICR.
Descrição	Descrição detalhada do ICR.
Processo da Cadeia de Valor	Identificar o processo relacionado ao ICR.
Unidade de medida	Unidade de mensuração do indicador (por ex.: %, quantidade, R\$, etc.).
Fórmula de cálculo	Descreve brevemente os cálculos a serem realizados para a apuração do resultado do indicador.
Fonte de informação	Descreve a origem das informações para a apuração do resultado do indicador.
Periodicidade	Periodicidade em que será apurado o resultado do indicador.
Limites de referência	Limite de tolerância – núcleo vermelho Limite intermediário - núcleo amarelo Limite desejável – núcleo verde
Data da apuração	Data de apuração do indicador.
Responsável	Identificação do responsável pela apuração do resultado ICR.
Controles de prevenção	Identificação dos controles de prevenção
Controles de mitigação	Identificação dos controles de atenuação e recuperação

Fonte: Elaborado pela autora com base em Beasley, Branson e Hancock (2010)

Após a conclusão do processo de desenvolvimento de ICRs, cada gestor do risco tem a responsabilidade de monitorá-los. Antes do início do monitoramento, os indicadores chave de risco, os limites de exposição, os controles de prevenção e recuperação definidos serão validados no âmbito do Comitê de Governança, Riscos e Controles (CGRC), que constitui a segunda linha de defesa da gestão de riscos no CPII.

### **5.3.2 O processo de monitoramento de ICRs**

O processo de monitoramento envolve uma coleta contínua de métricas relacionadas a cada ICR. Ao longo do processo, os gestores de risco devem manter uma linha de reporte com o Comitê de Governança, Riscos e Controles (CGRC), e este, por sua vez, deve manter o reporte ao CONSUP, a terceira linha do modelo.

O horizonte de tempo apropriado para reporte do monitoramento depende do usuário principal de um ICR específico (BEASLEY; BRANSON; HANCOCK, 2010). No contexto do CPII, para o CGRC, segunda linha de defesa, o relatório será semestral e será consolidado pelo Grupo de Trabalho. A periodicidade semestral se justifica já que também é estabelecida para a realização das reuniões do Comitê, que são duas durante o ano, conforme estabelecido na portaria de criação dessa instância (CPII, 2017).

De acordo com Beasley, Branson e Hancock (2010), a alta administração e os conselhos

de administração não precisam saber, nem estão necessariamente em uma posição de avaliar totalmente todos os ICRs empregados na organização, mas deve-se esperar que eles entendam e sejam mantidos atualizados sobre os ICRs relacionados às exposições de alto risco da organização. Portanto, o CONSUP será notificado sempre que houver exposição de alto risco por meio do CGRC. Anualmente, o CONSUP receberá relatório sobre as ações de gestão de riscos na instituição.

O relatório semestral apresentado ao CGRC é um painel resumo dos resultados dos ICRs no período. O foco dos relatórios será sobre os mais significativos, para que o Comitê possa ter certeza se o processo de gerenciamento de risco está funcionando conforme projetado e aprovar. Nesse sentido, o relatório elaborado para o Comitê será constituído pelos riscos que tiveram alta exposição durante o ciclo de monitoramento de um semestre. Para esses casos, deverá ser descrito se houve alteração nas estratégias de prevenção e nas medidas de mitigação anteriormente definidas, além de reportar se essas medidas foram eficazes para diminuir a exposição ao risco e controlar as perdas dos riscos que se concretizaram.

### 5.3.3 Autoavaliação de riscos e controles

Durante o ciclo de monitoramento de um semestre, os resultados dos ICRs serão utilizados pelos gestores de risco para realizar a autoavaliação de riscos e controles e esse resultado deve ser reportado ao CGRC.

A partir dos resultados da autoavaliação, são desenvolvidos planos de ação para a melhoria dos controles. A autoavaliação envolve revisar se os riscos ainda existem, se novos riscos surgiram, se a probabilidade e o impacto dos riscos mudaram, e relatar mudanças significativas que ajustem as prioridades dos riscos. O quadro 8 sintetiza os resultados possíveis ao longo do ciclo de monitoramento e as respectivas ações que devem ser feitas pelo gestor do risco.

**Quadro 8 - Autoavaliação de riscos e controles**

<b>Resultado do ciclo de monitoramento</b>	<b>Ações</b>
Resultados dos ICRs: (Amarelo - Vermelho) (Verde – Vermelho)  Avaliação dos riscos que se concretizaram	Verificar se o nível de risco (probabilidade de ocorrência e impacto) é o mesmo ou deve ser alterado.
	Avaliar o desenho e implementação dos controles e, após, realizar novo cálculo do risco inerente e residual.
	Apresentar novos controles de prevenção do risco e elaborar plano de ação para implementação desses controles.



	Verificar se as medidas de mitigação foram eficazes para tratar as consequências do risco. Senão, identificar novas medidas de mitigação e elaborar plano de ação para implementação desses controles.
	Analisar se os níveis de tolerância estabelecidos devem ser revistos.
	Aferir se é possível estabelecer outros indicadores chave de risco.
Resultados dos ICRs: (Verde – Amarelo)	Verificar se o nível de risco (probabilidade de ocorrência e impacto) é o mesmo ou deve ser alterado.
Avaliação dos riscos que não se concretizaram	Apurar se as medidas planejadas (novos controles ou melhoria dos controles existentes) foram executadas no momento previsto.
	Analisar se é possível estabelecer outros indicadores chave de risco.
Identificação de riscos emergentes	Analisar se há novos riscos associados aos processos e propor controles de prevenção e atenuação.

Fonte: Elaborado pela autora

No caso dos eventos de risco que se concretizaram durante o ciclo de monitoramento de um semestre, o gestor deverá reavaliar o nível de risco por meio das métricas já estabelecidas pela instituição para cálculo da probabilidade de ocorrência e impacto. Além do novo cálculo do nível de risco, os controles deverão ser reavaliados. Uma forma de avaliar os controles consiste em determinar seu nível de confiança (NC), mediante análise dos atributos do desenho e da implementação, utilizando uma escala. Essa metodologia sugere que o CPIO utilize as escalas a seguir apresentadas pelo TCU no Referencial Básico de Gestão de Riscos (TCU, 2018).

**Quadro 9 - Avaliação do desenho e implementação dos controles**

Nível de confiança (NC)	Avaliação do desenho e implementação dos controles	Risco de controle (RC)
Inexistente NC = 0% (0,0)	Controles inexistentes, mal desenhados ou mal implementados, isto é, não funcionais.	Muito Alto - 1,0
Fraco NC = 20% (0,2)	Controles têm abordagens ad hoc, tendem a ser aplicados caso a caso, a responsabilidade é individual, havendo elevado grau de confiança no conhecimento das pessoas.	Alto - 0,8
Mediano NC = 40% (0,4)	Controles implementados mitigam alguns aspectos do risco, mas não contemplam todos os aspectos relevantes do risco devido a deficiências no desenho ou nas ferramentas utilizadas.	Médio - 0,6
Satisfatório NC = 60% (0,6)	Controles implementados e sustentados por ferramentas adequadas e, embora passíveis de aperfeiçoamento, mitigam o risco satisfatoriamente	Baixo - 0,4
Forte NC = 80% (0,8)	Controles implementados podem ser considerados a “melhor prática”, mitigando todos os aspectos	Muito Baixo - 0,2

	relevantes do risco.	
--	----------------------	--

Fonte: BRASIL (2018)

De acordo com esse modelo, não há nível de controle igual a 100%, a avaliação máxima do controle é 80%.  $NC = 80\%$  (0,8). Isso se deve ao fato de que controles têm limitações inerentes, como falha humana, por exemplo. Logo, não importa quão efetivo seja o desenho e a implementação de um controle, ele só poderá fornecer uma segurança razoável. Definido o nível de confiança (NC), determina-se o risco de controle (RC), isto é, a possibilidade de que os controles adotados pela gestão não sejam eficazes para prevenir, detectar e permitir corrigir, em tempo hábil, a ocorrência de eventos de risco. De acordo com a proposta, o Risco de Controle =  $1 - \text{Nível de Confiança}$ .

Uma vez estabelecido o risco de controle, é possível estimar o nível de risco residual que permanece depois de considerado o efeito das respostas adotadas pela gestão. Para isso, deduz-se do nível de risco inerente (NRI) o percentual de confiança (NC) atribuído ao controle, o que equivale a multiplicar o NRI pelo RC, utilizando a seguinte fórmula:

$$\text{Nível de risco residual} = \text{Nível de risco inerente} \times \text{Risco de controle.}$$

Além de avaliar os controles, os gestores devem avaliar se é necessário desenvolver um novo ou aprimorar o controle de prevenção existente. Para tanto, sugere-se a implementação de um plano de ação. Como o risco se concretizou, o gestor deve verificar se as medidas de mitigação foram eficazes para tratar as consequências do risco. Senão, deve identificar novas medidas de mitigação. Além de analisar os controles, os indicadores chave de risco formulados e os limites de tolerância definidos devem ser revistos.

No caso dos riscos que não se concretizaram durante o ciclo, o nível de risco deve ser revisto, já que pode haver mudanças no contexto interno e externo que alterem a probabilidade de ocorrência e impacto dos riscos. Além disso, o gestor deve verificar se os controles estão adequados ou se é necessário alterá-los e verificar se há outros indicadores chave de risco para esse risco em particular.

Ao longo do ciclo, os gestores devem realizar a identificação de riscos contínua, que é a identificação de novos riscos que não surgiram anteriormente, a partir de uma mudança no contexto interno ou externo da instituição. Ao constatar uma mudança que venha a impactar os objetivos dos processos, o gestor deverá acionar o Grupo de Trabalho para atuar com o gestor do risco e a equipe envolvida na execução do processo nas demais etapas de identificação e avaliação dos riscos.

Ao final de cada semestre, o grupo de trabalho, junto com os gestores de risco, consolida

os relatórios de KRIs dos 80 riscos priorizados e os resultados da autoavaliação de riscos e controles para que sejam distribuídos aos membros do CGRC. Esse relatório será discutido nas reuniões semestrais dessa instância. O relatório enviado ao CONSUP será anual, contendo as informações sobre a gestão dos riscos críticos da instituição, as fontes específicas dos riscos e os controles implementados.

### 5.3.4 O processo de monitoramento dos Planos de Ação

Além do acompanhamento dos indicadores chave de risco, os gestores de risco e o CGRC devem monitorar o andamento dos planos de ação para desenvolvimento ou melhoria dos controles de prevenção ou atenuação identificados na *Bow-Tie*.

O detalhamento do plano de ação proposto envolve definir o tipo de resposta ao risco; as ações de controle interno que serão implementadas ou aperfeiçoadas; o prazo; o responsável e uma estimativa de custo dessa implantação. O quadro que segue apresenta o detalhamento do Plano de Ação.

**Quadro 10 - Plano de ação de implementação do controle**

Risco	Nível de Risco residual	Resposta ao Risco	Controle Implementado/Aperfeiçoado	Como será realizado	Prazo	Responsável	Custo	Status
Descrição do evento de risco	Nível de risco inerente x Risco de controle	Evitar/ Transferir/ Mitigar /Aceitar	Ação ou ações que serão implementadas para tratar o risco	Detalhe de como o controle deve ser efetuado	Prazo até quando se pretende realizar o controle	Nome da pessoa ou área que será responsável pela gestão da implantação dos controles	Estimativa do custo de implantação das ações	Não iniciado /Em andamento / Concluído/ Atrasado/ Reprogramado

Fonte: Elaborado pela autora com base em BRASIL (2018)

Para o acompanhamento de prazos dos planos de ação e seus cumprimentos, o relatório enviado semestralmente ao CGRC deve conter as informações sobre o status de implementação ou aprimoramento dos controles e as justificativas para o atraso ou reprogramação da data estimada de conclusão.

Para o monitoramento da implementação dos controles planejados, propõe-se o acompanhamento e reporte ao CGRC por meio dos indicadores dispostos no quadro 11.

**Quadro 11 - Indicadores de acompanhamento do Plano de Ação**

<b>Indicador</b>	<b>Fórmula</b>
% controles implementados por processo	Controles concluídos/total de controles do Processo
% controles em andamento por processo	Controles em andamento/total de controles do processo
% controles atrasados por processo	Controles atrasados/total de controles do Processo
% controles não iniciados por processo	Controles não iniciados/total de controles do processo

Fonte: Elaborado pela autora com base em BRASIL (2018)

#### **5.4 Avaliações periódicas da gestão de riscos e seleção de medidas de melhorias**

A metodologia de monitoramento compreende também avaliações periódicas sobre a estrutura, o processo e a política de gestão de riscos. Essas avaliações podem ser conduzidas pela própria gestão com apoio da segunda linha de defesa, com avaliações independentes pela auditoria interna ou uma combinação de ambas, e pode-se fazer uso de modelos de maturidade. (BRASIL, 2018).

Conforme a IN CGU/MP nº 01/2016, o CGRC, segunda linha de defesa, deve emitir recomendação para o aprimoramento da governança, da gestão de riscos e dos controles internos. Além do CGRC, a Auditoria Interna realiza avaliações independentes, focando na estrutura e no processo de gestão de riscos, ou seja, procurando testar os aspectos sistêmicos da gestão de riscos em vez de situações específicas sobre os riscos.

De acordo com o Modelo das Três Linhas, deve haver interação regular entre a auditoria interna e a gestão (papéis de primeira e segunda linha), para garantir que o trabalho da auditoria interna seja relevante e esteja alinhado às necessidades estratégicas e operacionais da organização. Nos seus relatórios anuais de atividades de Auditoria, a área avalia os processos de governança, gestão de riscos e controles internos do CPIO.

No entanto, essa metodologia traz proposta de avaliação por parte do CGRC, além da Auditoria Interna. Como forma de contribuir com a revisão e a melhoria contínua dos modelos de gestão de risco adotados pela administração pública, o TCU desenvolveu um modelo de avaliação da maturidade organizacional em gestão de riscos. O modelo tem por referência boas práticas preconizadas pelo COSO GRC (COSO, 2004 e 2017, ABNT NBR ISO 31000 Gestão de Riscos – Princípios e Diretrizes (ABNT, 2009) e Orange Book (UK, 2004 e 2009), bem como pela IN-MP/CGU Nº 1/2016. O modelo é composto de quatro dimensões: ambiente, processos, parcerias e resultados.

A proposta é que a avaliação da maturidade em gestão de riscos no CPIO seja feita

anualmente. Essa proposta de avaliação está de acordo com a periodicidade já estabelecida para revisão da política de gestão de riscos da instituição, que é uma vez ao ano (CPII, 2017). Os membros do CGRC, seguindo o modelo de avaliação de maturidade, vão avaliar a gestão de riscos do CPII de acordo com os critérios estabelecidos e emitir recomendações, além de definir o nível de maturidade almejado para a instituição.

### 5.5 Procedimentos de comunicação entre as linhas – Tabela de Comunicação

O quadro 12 contém os principais artefatos de comunicação que são gerados pelo processo de monitoramento de gestão de riscos detalhados nas seções 5.3 e 5.4, suas descrições, responsáveis, público-alvo, e frequência.

**Quadro 12 - Tabela de Comunicação**

Atividade	Artefato	Descrição	Responsável	Público – alvo	Frequência
Monitoramento contínuo e análise crítica dos riscos e seus tratamentos	Relato de alta exposição	Informa o risco que está com alta exposição e as medidas que estão sendo usadas para controlá-lo.	Gestores do risco (Primeira Linha)	CGRC (Segunda Linha)	Quando ocorrer
	Relatório de ICRs	Apresenta os riscos que atingiram ou superaram os limites de tolerância e os status dos planos de ação definidos pelos gestores dos riscos.	Gestores dos riscos (Primeira Linha)	CGRC (Segunda Linha)	Semestral
	Relatório de autoavaliação de riscos e controles	Relatório com a avaliação dos controles, plano de ação definidos, indicadores de acompanhamento dos planos de ação, além da identificação de riscos emergentes	Gestores dos riscos (Primeira Linha)	CGRC (Segunda Linha)	Semestral
	Relatório de Autoavaliação de riscos e controles	Informações sobre a gestão dos riscos críticos da instituição, as fontes específicas dos riscos e os controles implementados.	CGRC (Segunda Linha)	CONSUP (Órgão de governança)	Anual
Análise da estrutura e do processo da gestão de riscos	Relatório anual da Auditoria Interna	Análise e recomendações sobre a gestão de riscos e controles internos do CPII.	Auditoria Interna (Terceira Linha)	CONSUP (Órgão de governança)	Anual
	Relatório de avaliação da maturidade em gestão de riscos	Análise do nível de maturidade de gestão de riscos e estabelecimento do nível desejado de maturidade.	CGRC (Segunda Linha)	CONSUP (Órgão de governança)	Anual

Fonte: Elaborado pela autora



## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como objetivo final, a partir de uma pesquisa de estudo de caso no Colégio Pedro II, apresentar uma proposta de metodologia de monitoramento de riscos corporativos que possibilitasse a avaliação da qualidade da gestão de riscos e dos controles internos institucionais. Para chegar a esse objetivo final, definiram-se objetivos intermediários que foram alcançados em sua integralidade.

Para se atingir o objetivo de “a) Identificar boas práticas sugeridas ou exigidas pelo governo federal no que diz respeito ao monitoramento da gestão de riscos no setor público”, realizou-se pesquisa em sites oficiais do governo federal e na legislação. Os conteúdos analisados estão dispostos na seção 2.2.

A seção 2.3 apresenta os modelos de gestão de riscos corporativos utilizados como base para a implementação da gestão de riscos na administração pública federal brasileira, cumprindo o objetivo de “b) Apresentar as orientações das principais estruturas de gerenciamento de riscos vigentes”.

Em seguida, a seção 2.4 discorre sobre indicadores chave de risco e autoavaliação de riscos e controles, que são ferramentas para o monitoramento da gestão de riscos corporativos, no intuito de atingir o objetivo de “c) Identificar na revisão bibliográfica ferramentas aplicadas no que tange ao monitoramento de riscos corporativos”.

O capítulo 4 foi elaborado para atendimento aos objetivos intermediários de “d) Apresentar as diretrizes da gestão de riscos no Colégio Pedro II, incluindo aquelas que interferem na metodologia de monitoramento” e de “e) Identificar junto aos membros de trabalho responsáveis pela elaboração da metodologia de gestão de riscos, percepções sobre o processo de gestão de riscos e, especificamente, sobre o monitoramento de riscos para o CPII”. Os quadros 3 e 4 resumem os principais achados da pesquisa realizada para atingimentos desses objetivos. No quadro 3, as principais diretrizes da gestão de riscos que impactam a proposta de metodologia foram evidenciadas. No quadro 4, relacionou-se pontos críticos da gestão de riscos no CPII com o referencial teórico.

Portanto, os dados coletados por diversos métodos e fontes, permitiram um retrato consistente da natureza e dinâmica da gestão de riscos na instituição, contribuindo para identificar possíveis pontos críticos no atual modelo adotado. O referencial teórico, por sua vez, embasou as análises e discussões dos resultados, contribuindo também na articulação de ideias para formular o plano de ação para implementação das melhorias identificadas e da metodologia

pretendida.

Entende-se que a contribuição deste estudo, no âmbito acadêmico, possibilitou um maior entendimento da implementação da gestão de riscos no contexto do setor público, contribuindo, portanto, para o acervo de conhecimento sobre o tema nesse contexto.

No âmbito profissional, atendeu tanto aos anseios da pesquisadora como membro do grupo de trabalho de implementação da gestão de riscos na instituição, quanto da instituição objeto de estudo, uma vez que, a partir dos levantamentos realizados pelo Tribunal de Contas da União (TCU) e da Auditoria Interna do Colégio Pedro II, foi diagnosticado que a instituição está em nível inexpressivo das práticas de gestão de riscos e apresenta alta fragilidade dos seus controles internos. A metodologia de monitoramento proposta nessa pesquisa pretende contribuir para o aperfeiçoamento da gestão de riscos e dos controles implementados na instituição, o que, conseqüentemente, impactará o seu desempenho institucional, além de contribuir para o atendimento à IN MP/CGU nº 01/2016.

Além de impactar a instituição pesquisada, considerando a ausência de procedimentos específicos estabelecidos no âmbito do governo federal sobre como proceder o monitoramento, a metodologia proposta visa contribuir para que outras instituições públicas implementem suas metodologias de monitoramento. Como foi elaborada de acordo com as determinações da IN MP/CGU nº 01/2016 e do Referencial Básico da Gestão de Riscos (BRASIL, 2018), torna-se aplicável a demais instituições do setor público. De acordo com essas orientações, a metodologia proposta envolveu:

- Definição das responsabilidades da Auditoria Interna, gestores de risco, grupo de trabalho e do CGRC e os procedimentos de comunicação entre eles, utilizando o Modelo das Três Linhas;
- Processo de estabelecimento de indicadores chave de risco por meio da aplicação da técnica Bow Tie;
- Estabelecimento de limites de exposição dos ICRs e as ações que devem ser tomadas pelos gestores de risco em cada um desses limites;
- Padrão para registro dos atributos dos ICRs;
- Processo de monitoramento dos ICRs, no qual se estabelece as periodicidades de reporte entre os gestores de riscos, o CGRC e o CONSUP;
- Procedimentos para realização da autoavaliação de riscos e controles, resultado do monitoramento dos ICRs;



- Aplicação do modelo de avaliação do desempenho e implementação de controles elaborado pelo TCU para reavaliação dos controles internos;
- Processo de monitoramento dos planos de ação para aprimoramento ou desenvolvimento de controles de prevenção e mitigação;
- Processo para realização de avaliações periódicas da gestão de riscos utilizando o modelo de avaliação de maturidade do TCU;
- Tabela de Comunicação, contendo os principais artefatos de comunicação que são gerados pelo processo de monitoramento de gestão de riscos, seus responsáveis, público-alvo, descrição e frequência.

Além da proposta, principal objetivo dessa dissertação, elaborou-se um plano de ação contendo uma série de condutas necessárias para lidar com os pontos críticos da gestão de riscos no CPII identificados na pesquisa. Dentre eles, destaca-se a necessidade de integração da gestão de riscos aos objetivos da instituição e elaboração de um plano de implementação para as atividades de gestão de riscos em todos os níveis, funções e processos relevantes da instituição. Para tanto, é fundamental que os objetivos de cada nível estejam fixados e comunicados. Dessa forma, será possível a definição dos riscos que possam impactar o atingimento dos objetivos e a definição dos limites de tolerância alinhados ao apetite a riscos organizacional, permitindo que o monitoramento seja voltado para os riscos críticos da instituição.

Com base nas conclusões deste trabalho, podem-se traçar algumas recomendações para futuras pesquisas, tais como:

- Continuidade da presente pesquisa no que tange à comprovação da eficácia das ações propostas no plano de ação e os possíveis resultados para aprimoramento da gestão de riscos e as dificuldades e/ou desafios de sua implementação;
- Aplicação da metodologia de monitoramento proposta neste estudo e as dificuldades e/ou desafios de sua implementação;
- Pesquisas de estudos de caso que 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;
- 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 na discussão sobre as melhores práticas.

Por fim, espera-se que este estudo realmente contribua para a melhoria da gestão do Colégio Pedro II e para o amadurecimento da gestão de riscos na instituição. Essa proposta de monitoramento será apresentada ao Comitê de Governança, Riscos e Controles antes de ser incluída na metodologia da gestão de riscos do CPII, que contém os procedimentos definidos para as demais etapas do processo.

## 7 REFERÊNCIAS

ABNT – ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR ISO 31000: Gestão de riscos – Princípios e diretrizes**. Rio de Janeiro: ABNT, 2018

ABNT – ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR ISO 31000: Gestão de riscos – Princípios e diretrizes**. Rio de Janeiro: ABNT, 2009.

ABNT. ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR ISO/IEC 31010 Gestão de riscos - Técnicas para o processo de avaliação de riscos**. Rio de Janeiro: ABNT, 2012.

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.

ATKINSON, Anthony A.; WEBB, Alan. A director's 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.

BARDIN L. **Análise de conteúdo**. Trad. Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. Lisboa: Edições 70; 2010.

BEASLEY, Mark S.; BRANSON, Bruce C.; HANCOCK, Bonnie V. Developing key risk indicators to strengthen enterprise risk management. **ERM Initiative at North Carolina State University and the Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, Raleigh, NC**, 2010.

BRASIL. Instrução Normativa Conjunta N° 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 jun. 2020

BRASIL. Tribunal de Contas da União – TCU. **Levantamento de Governança e Gestão Públicas 2018 – Acórdão 2699/2018-TCU-Plenário-Relatório Individual da Autoavaliação**, 2018. Disponível em: [https://www.tcu.gov.br/ig2018//156-CPII%20\(Col%C3%A9gio%20Pedro%20II\).pdf](https://www.tcu.gov.br/ig2018//156-CPII%20(Col%C3%A9gio%20Pedro%20II).pdf) Acesso em: 15 set. 2019.

BRASIL. Decreto de 2 de dezembro de 1837. **Convertendo o Seminário de S. Joaquim em colégio de instrução secundaria, com a denominação de Colégio de Pedro II, e outras disposições.** Disponível em: [http://www.cp2.g12.br/images/comunicacao/2015/historia\\_cp2/collecao\\_leis\\_1837\\_parte2.66-68.pdf](http://www.cp2.g12.br/images/comunicacao/2015/historia_cp2/collecao_leis_1837_parte2.66-68.pdf). Acesso em 21 de jul. 2019

BRASIL. Lei nº 12.677, de 25 de junho de 2012. **Dispõe sobre a criação de cargos efetivos, cargos de direção e funções gratificadas no âmbito do Ministério da Educação, destinados às instituições federais de ensino; altera as Leis nºs 8.168, de 16 de janeiro de 1991, 11.892, de 29 de dezembro de 2008, e 11.526, de 4 de outubro de 2007; revoga as Leis nºs 5.490, de 3 de setembro de 1968, e 5.758, de 3 de dezembro de 1971, e os Decretos-Leis nºs 245, de 28 de fevereiro de 1967, 419, de 10 de janeiro de 1969, e 530, de 15 de abril de 1969; e dá outras providências.** Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2012/lei/L12677.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2012/lei/L12677.htm) Acesso em 21 de jul. 2019

BRASIL. Decreto n. 9.203, de 22 de novembro de 2017. (2017). **Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional.** Brasília, DF. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2017/decreto/D9203.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/decreto/D9203.htm). Acesso em 25 de jun. 2019

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Referencial básico de gestão de riscos** – Brasília: TCU, Secretaria Geral de Controle Externo (Segecex), 2018. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/biblioteca-digital/referencial-basico-de-gestao-de-riscos.htm> Acesso em 10 jun. 2019

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Acórdão 2.604/2018-TCU-Plenário.** Índice de Fragilidade de Controles de Fraude e Corrupção da Administração Pública Federal. Mapa de Exposição da Gestão de Riscos e Controles Internos. Disponível em: <https://meapffc.apps.tcu.gov.br/>. Acesso em 15 jan. 2020.

BRASIL. Tribunal de Contas da União – TCU. **Governança Pública:** referencial básico de governança aplicável a órgãos e entidades da administração pública. Brasília, DF: Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão, 2014. Disponível em: <http://portal2.tcu.gov.br/portal/pls/portal/docs/2666622.PDF> Acesso em: 23 jan. 2020.

BRASIL. Decreto 5378, de 23 de fevereiro de 2005. **Institui o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização - GESPÚBLICA e o Comitê Gestor do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização.** Disponível em [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2004-2006/2005/Decreto/D5378.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2005/Decreto/D5378.htm). Acesso em 23 de jan. 2020

BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos. Da Administração Pública Burocrática à Gerencial. **Revista do Serviço Público**, Brasília, Ano 47, vol. 1, n. 1, jan./abr. 1996.

BROMILEY, Philip *et al.* Enterprise risk management: Review, critique, and research directions. **Long range planning**, v. 48, n. 4, p. 265-276, 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.

COSO. Committee of Sponsoring Organizations of the Tradeway Commission. **Enterprise Risk Management – Integrating with Strategy and performance**. COSO, 2017.

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.

CPII. Site institucional. **História do CPII**. Disponível em: [http://www.cp2.g12.br/historia\\_cp2.html](http://www.cp2.g12.br/historia_cp2.html). Acesso em 21/07/2019

CPII. **Relatório Integrado do Exercício de 2019**. Disponível em: <http://www.cp2.g12.br/relatorios-auditoria-gestao.html>. Acesso em 07 de jul. 2019

CPII. **Relatório da Auditoria Interna de 2019**. Disponível em: <https://drive.google.com/file/d/1vdpIS0tyHEeXAFrUNT7233uVvUcdrGI8/view>. Acesso em

CPII. **Portaria CPII nº 731, de 30 de março de 2017**. Cria o Comitê de Governança, Riscos e Controle do Colégio Pedro II. (CPII, 2017a)

CPII. **Portaria CPII N° 1.140, de 2 de maio de 2017**. Cria o grupo de trabalho para Implementação e Acompanhamento da Gestão de Riscos do Colégio Pedro II. (CPII, 2017b)

CPII. **Portaria CPII N° 2.225, de 25 de julho de 2017**. Dá nova redação ao art. 2º da Portaria nº1.140, de 02 de maio de 2017 (CPII, 2017c)

CPII. **Política de Gestão de Riscos do Colégio Pedro II**. Disponível em: [http://www.cp2.g12.br/images/comunicacao/2019/JULHO/Gestao\\_Riscos/POL\\_GEST%C3%83O\\_25\\_04.pdf](http://www.cp2.g12.br/images/comunicacao/2019/JULHO/Gestao_Riscos/POL_GEST%C3%83O_25_04.pdf). Acesso em 10 de jul. 2020 (CPII, 2017d)

CPII. **Metodologia de Gestão de Riscos do CPII**. Disponível em: [http://www.cp2.g12.br/images/comunicacao/2019/Prodi/METODOLOGIA\\_RISCOS\\_REVIS%C3%83O.pdf](http://www.cp2.g12.br/images/comunicacao/2019/Prodi/METODOLOGIA_RISCOS_REVIS%C3%83O.pdf). Acesso em 10 de jul. 2020 (CPII, 2017e)

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.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

HAIR Jr, Joseph F.; WOLFINBARGER, Mary; ORTINAU, David J.; BUSH, Robert P. **Fundamentos de Pesquisa de Marketing**. Editora: McGraw Hill. Brasil, 2014.

HARRINGTON, Scott E.; NIEHAUS, Greg; RISKO, Kenneth J. Enterprise risk management: the case of united grain growers. **Journal of Applied Corporate Finance**, v. 14, n. 4, p. 71-81, 2002.

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.

HOPKINS, Michael M.; NIGHTINGALE, Paul. Strategic risk management using complementary assets: Organizational capabilities and the commercialization of human genetic testing in the UK. **Research policy**, v. 35, n. 3, p. 355-374, 2006.

IIA – INSTITUTO DOS AUDITORES INTERNOS. Modelo das Três Linhas. Tradução dos Auditores Internos do Brasil. São Paulo: IIA, 2020

ISLAM, Fakhru. 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.

KEYNES, John Maynard. The general theory of employment. **The quarterly journal of economics**, v. 51, n. 2, p. 209-223, 1937.

KPMG; MIOD – MAURITIUS INSTITUTE OS DIRECTORS. **The Audit Committee's Role in Control and Management of Risk**. 2015

IBGC. Guia de Orientação para Gerenciamento de Riscos Corporativos. **Instituto Brasileiro de Governança Corporativa**, 2007. Disponível em: <http://www.ibgc.org.br/userfiles/3.pdf>  
Acesso em: out. 2020

LAPSLEY, Irvine. New public management: The cruelest invention of the human spirit? 1. **Abacus**, v. 45, n. 1, p. 1-21, 2009.

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

MARCONDES, Reynaldo Cavalheiro; MIGUEL, Lilian Aparecida Pasquini, FRANKLIN, Marcos Antônio; PEREZ, Gilberto. **Metodologia para trabalhos práticos e aplicados. Administração e Contabilidade**. São Paulo: Mackenzie, 2017

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

MOELLER, Robert R. **COSO enterprise risk management: establishing effective governance, risk, and compliance processes**. John Wiley & Sons, 2011.

MOLOI, Tankiso *et al.* Analyzing the human capital capabilities in the enterprise risk management function of South Africa's public institutions. **Business and Economic Horizons**, v. 14, n. 2, p. 375-388, 2018.

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.

OLIVEIRA, Sérgio JR. **Gestão de riscos em organizações públicas: O caso da Superintendência de Seguros Privados**. Dissertação (Mestrado em Administração) - Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 68f, 2016.

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.

UK, Reino Unido. HM Treasury. **Management of Risk - Principles and Concepts - The Orange Book**. HM Treasury do HM Government, 2004.

UK, Reino Unido. **Risk management assessment framework: a tool for departments**. London, 2009

RIPPEL, M.; TEPLY, P. Overview Operational Risk Management Methods. World Academy of Science, Engineering and Technology. **International Journal of Social, Behavioral, Educational, Economic, Business and Industrial Engineering**, v. 6, n. 10, p. 2610-2612, 2012.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágios e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso**. Sylvia Maria Azevedo Roesch; colaboração Grace Vieira Becker, Maria Ivone de Mello. São Paulo: Atlas, 1999.

SCARLAT, Emil; CHIRITA, Nora; BRADEA, Ioana-Alexandra. Indicators and metrics used in the enterprise risk management (ERM). **Economic Computation and Economic Cybernetics Studies and Research Journal**, v. 46, n. 4, p. 5-18, 2012.

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

Souza, F. S. R. N. D., Braga, M. V. D. A., Cunha, A. S. M. D., & Sales, P. D. B. D. (2020). Incorporação de modelos internacionais de gerenciamento de riscos na normativa federal. **Revista de Administração Pública**, v. 54, n. 1, p. 59-78, 2020

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

VERGARA. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 15a ed. São Paulo: Atlas, 2014.

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



## 8 Apêndice A - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido – Modelo



### UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E ESTRATÉGIA

#### TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Meu nome é Rachel da Costa Simões e estou realizando a pesquisa acadêmica aplicada sobre o tema PROPOSIÇÃO DE UMA METODOLOGIA DE MONITORAMENTO DE RISCOS CORPORATIVOS: O CASO COLÉGIO PEDRO II. Esta pesquisa compõe a minha dissertação de mestrado realizada no MPGE/UFRRJ, sob orientação do Prof. Dr. SAULO BARROSO ROCHA. As informações a seguir destinam-se a convidá-lo (a) a participar voluntariamente deste projeto na condição de fonte, ou seja, o sujeito que fornece as informações primárias para a pesquisa em curso.

A pesquisa se justifica para que o Colégio Pedro II esteja de acordo com as determinações da instrução normativa e também para a melhoria do planejamento na instituição. Sendo assim, há o interesse da organização no problema de pesquisa, uma vez que seus resultados visam, entre outros fatores, fornecer conhecimento empiricamente fundamentado para implementação do monitoramento de riscos dado que, até o presente momento, não há uma metodologia definida.

Considerando a recenticidade do tema no setor público, a resposta da pesquisa colaborará para que outras instituições também desenvolvam sua metodologia de gestão de riscos e contribuirá para o acervo de conhecimento sobre o assunto no setor público.

Nesse sentido, o objetivo principal deste trabalho é elaborar proposta de metodologia de monitoramentos dos riscos, considerando a estrutura de gestão de riscos determinada na Instrução Normativa Conjunta CGU/MP N°1, de 10 de maio de 2016 e as orientações das principais estruturas de gerenciamento de riscos.

Para fins de investigação, esta pesquisa utilizará como **procedimento metodológico**, um questionário com questões semiestruturadas que conduzirão o processo de entrevista. A entrevista será realizada pelo discente vinculado ao PPGE, responsável pela condução da mesma. Caberá ao entrevistador procurar o entrevistado no **local** que este designar. A entrevista será gravada somente na modalidade de **áudio** e o mesmo será transcrito e todas as informações coletadas serão apresentadas apenas para **fins acadêmicos e científicos da área**.

Como **benefícios de sua participação** nesta pesquisa será possível diagnosticar os problemas relacionados com a implementação da gestão de riscos no setor público.

Como se trata de uma investigação envolvendo problemas de gestão, os riscos desta investigação, apesar de mínimos, podem estar relacionados a constrangimentos em apontar erros ou equívocos cometidos por pessoas conhecidas.

Visando **minimizar estes riscos**, o entrevistado não terá seu nome divulgado, sendo o mesmo identificado na pesquisa como “Entrevistado 1” e assim sucessivamente.

O entrevistado tem a **liberdade e o direito de interromper a entrevista** no momento que achar necessário e a mesma não será considerada para fins dessa investigação. Caso o entrevistado não se sinta confortável **posteriormente** a concessão desta entrevista terá pleno apoio do pesquisador para esclarecimentos e novas considerações sobre a importância, os riscos e os benefícios da pesquisa.

O entrevistado tem a **garantia da plena liberdade** de se recusar a participar ou retirar seu consentimento, em qualquer fase da pesquisa, sem penalização alguma.

Será garantido ao entrevistado a manutenção do **sigilo e da privacidade** de sua participação em todas as fases da pesquisa.

Será **entregue uma via** deste termo de consentimento livre e esclarecido ao entrevistado.

Esta pesquisa **não proporcionará qualquer despesa** ou custo para o entrevistado.

Como os danos causados pela entrevista serão minimizados em função do anonimato do entrevistado, e como não serão imputados ao entrevistado qualquer despesa ou custo, não cabe **indenizações** decorrentes dos procedimentos realizados nessa pesquisa.

**Declaramos que serão cumpridos todos os itens expressos anteriormente.**



SAULO BARROSO ROCHA (Orientador)



RACHEL DA COSTA SIMÕES (Pesquisador)

Rio de Janeiro, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2020

De acordo, \_\_\_\_\_  
(Entrevistado)

Contatos para obter maiores informações sobre a pesquisa:  
saulorocha@id.uff.br, rachellsimoess@gmail.com, Comitê de Ética da UFRRJ: (21) 2681-4707;  
2682-1220

## 9 Apêndice B - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido



UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO  
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E ESTRATÉGIA

### TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Meu nome é Rachel da Costa Simões e estou realizando a pesquisa acadêmica aplicada sobre o tema PROPOSIÇÃO DE UMA METODOLOGIA DE MONITORAMENTO DE RISCOS CORPORATIVOS: O CASO COLÉGIO PEDRO II. Esta pesquisa compõe a minha dissertação de mestrado realizada no MPGE/UFRRJ, sob orientação do Prof. Dr. SAULO BARROSO ROCHA. As informações a seguir destinam-se a convidá-lo (a) a participar voluntariamente deste projeto na condição de fonte, ou seja, o sujeito que fornece as informações primárias para a pesquisa em curso.

A pesquisa se justifica para que o Colégio Pedro II esteja de acordo com as determinações da instrução normativa e também para a melhoria do planejamento na instituição. Sendo assim, há o interesse da organização no problema de pesquisa, uma vez que seus resultados visam, entre outros fatores, fornecer conhecimento empiricamente fundamentado para implementação do monitoramento de riscos dado que, até o presente momento, não há uma metodologia definida.

Considerando a recenticidade do tema no setor público, a resposta da pesquisa colaborará para que outras instituições também desenvolvam sua metodologia de gestão de riscos e contribuirá para o acervo de conhecimento sobre o assunto no setor público.

Nesse sentido, o objetivo principal deste trabalho é elaborar proposta de metodologia de monitoramentos dos riscos, considerando a estrutura de gestão de riscos determinada na Instrução Normativa Conjunta CGU/MP N°1, de 10 de maio de 2016 e as orientações das principais estruturas de gerenciamento de riscos.

Para fins de investigação, esta pesquisa utilizará como **procedimento metodológico**, um questionário com questões semiestruturadas que conduzirão o processo de entrevista. A entrevista será realizada pelo discente vinculado ao PPGE, responsável pela condução da mesma. Caberá ao entrevistador procurar o entrevistado no **local** que este designar. A entrevista será gravada somente na modalidade de **áudio** e o mesmo será transcrito e todas as informações coletadas serão apresentadas apenas para **fins acadêmicos e científicos da área**.

Como **benefícios de sua participação** nesta pesquisa será possível diagnosticar os problemas relacionados com a implementação da gestão de riscos no setor público.

Como se trata de uma investigação envolvendo problemas de gestão, os riscos desta investigação, apesar de mínimos, podem estar relacionados a constrangimentos em apontar erros ou equívocos cometidos por pessoas conhecidas.

Visando **minimizar estes riscos**, o entrevistado não terá seu nome divulgado, sendo o mesmo identificado na pesquisa como "Entrevistado 1" e assim sucessivamente.

O entrevistado tem a **liberdade e o direito de interromper a entrevista** no momento que achar necessário e a mesma não será considerada para fins dessa investigação. Caso o entrevistado não se sinta confortável **posteriormente** a concessão desta entrevista terá pleno apoio do pesquisador para esclarecimentos e novas considerações sobre a importância, os riscos e os benefícios da pesquisa.

O entrevistado tem a **garantia da plena liberdade** de se recusar a participar ou retirar seu consentimento, em qualquer fase da pesquisa, sem penalização alguma.

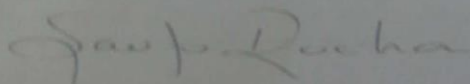
Será garantido ao entrevistado a manutenção do **sigilo e da privacidade** de sua participação em todas as fases da pesquisa.

Será **entregue uma via** deste termo de consentimento livre e esclarecido ao entrevistado.

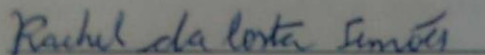
Esta pesquisa **não proporcionará qualquer despesa** ou custo para o entrevistado.

Como os danos causados pela entrevista serão minimizados em função do anonimato do entrevistado, e como não serão imputados ao entrevistado qualquer despesa ou custo, não cabe **indenizações** decorrentes dos procedimentos realizados nessa pesquisa.

**Declaramos que serão cumpridos todos os itens expressos anteriormente.**



SAULO BARROSO ROCHA (Orientador)



RACHEL DA COSTA SIMÕES (Pesquisador)

Rio de Janeiro, 16 de junho de 2020

De acordo, \_\_\_\_\_

(Entrevistado)

Contatos para obter maiores informações sobre a pesquisa:  
saulorochoa@id.uff.br, rachellsimoess@gmail.com, Comitê de Ética da UFRRJ: (21) 2681-4707;  
2682-1220

## 10 Apêndice C - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido



### UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E ESTRATÉGIA

#### TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Meu nome é Rachel da Costa Simões e estou realizando a pesquisa acadêmica aplicada sobre o tema PROPOSIÇÃO DE UMA METODOLOGIA DE MONITORAMENTO DE RISCOS CORPORATIVOS: O CASO COLÉGIO PEDRO II. Esta pesquisa compõe a minha dissertação de mestrado realizada no MPGE/UFRRJ, sob orientação do Prof. Dr. SAULO BARROSO ROCHA. As informações a seguir destinam-se a convidá-lo (a) a participar voluntariamente deste projeto na condição de fonte, ou seja, o sujeito que fornece as informações primárias para a pesquisa em curso.

A pesquisa se justifica para que o Colégio Pedro II esteja de acordo com as determinações da instrução normativa e também para a melhoria do planejamento na instituição. Sendo assim, há o interesse da organização no problema de pesquisa, uma vez que seus resultados visam, entre outros fatores, fornecer conhecimento empiricamente fundamentado para implementação do monitoramento de riscos dado que, até o presente momento, não há uma metodologia definida.

Considerando a recenticidade do tema no setor público, a resposta da pesquisa colaborará para que outras instituições também desenvolvam sua metodologia de gestão de riscos e contribuirá para o acervo de conhecimento sobre o assunto no setor público.

Nesse sentido, o objetivo principal deste trabalho é elaborar proposta de metodologia de monitoramentos dos riscos, considerando a estrutura de gestão de riscos determinada na Instrução Normativa Conjunta CGU/MP N°1, de 10 de maio de 2016 e as orientações das principais estruturas de gerenciamento de riscos.

Para fins de investigação, esta pesquisa utilizará como **procedimento metodológico**, um questionário com questões semiestruturadas que conduzirão o processo de entrevista. A entrevista será realizada pelo discente vinculado ao PPGE, responsável pela condução da mesma. Caberá ao entrevistador procurar o entrevistado no **local** que este designar. A entrevista será gravada somente na modalidade de **áudio** e o mesmo será transcrito e todas as informações coletadas serão apresentadas apenas para **fins acadêmicos e científicos da área**.

Como **benefícios de sua participação** nesta pesquisa será possível diagnosticar os problemas relacionados com a implementação da gestão de riscos no setor público.

Como se trata de uma investigação envolvendo problemas de gestão, os riscos desta investigação, apesar de mínimos, podem estar relacionados a constrangimentos em apontar erros ou equívocos cometidos por pessoas conhecidas.

Visando **minimizar estes riscos**, o entrevistado não terá seu nome divulgado, sendo o mesmo identificado na pesquisa como “Entrevistado 1” e assim sucessivamente.

O entrevistado tem a **liberdade e o direito de interromper a entrevista** no momento que achar necessário e a mesma não será considerada para fins dessa investigação. Caso o entrevistado não se sinta confortável **posteriormente** a concessão desta entrevista terá pleno apoio do pesquisador para esclarecimentos e novas considerações sobre a importância, os riscos e os benefícios da pesquisa.

O entrevistado tem a **garantia da plena liberdade** de se recusar a participar ou retirar seu consentimento, em qualquer fase da pesquisa, sem penalização alguma.

Será garantido ao entrevistado a manutenção do **sigilo e da privacidade** de sua participação em todas as fases da pesquisa.

Será **entregue uma via** deste termo de consentimento livre e esclarecido ao entrevistado.

Esta pesquisa **não proporcionará qualquer despesa** ou custo para o entrevistado.

Como os danos causados pela entrevista serão minimizados em função do anonimato do entrevistado, e como não serão imputados ao entrevistado qualquer despesa ou custo, não cabe **indenizações** decorrentes dos procedimentos realizados nessa pesquisa.

**Declaramos que serão cumpridos todos os itens expressos anteriormente.**



SAULO BARROSO ROCHA (Orientador)



RACHEL DA COSTA SIMÕES (Pesquisador)

Rio de Janeiro, 10 DE JULHO DE 2020.

De acordo,   
(Entrevistado)

Contatos para obter maiores informações sobre a pesquisa:  
saulorochoa@id.uff.br, rachellsimoess@gmail.com, Comitê de Ética da UFRRJ: (21) 2681-4707;  
2682-1220

## 11 Apêndice D - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido



### UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E ESTRATÉGIA

#### TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Meu nome é Rachel da Costa Simões e estou realizando a pesquisa acadêmica aplicada sobre o tema PROPOSIÇÃO DE UMA METODOLOGIA DE MONITORAMENTO DE RISCOS CORPORATIVOS: O CASO COLÉGIO PEDRO II. Esta pesquisa compõe a minha dissertação de mestrado realizada no MPGE/UFRRJ, sob orientação do Prof. Dr. SAULO BARROSO ROCHA. As informações a seguir destinam-se a convidá-lo (a) a participar voluntariamente deste projeto na condição de fonte, ou seja, o sujeito que fornece as informações primárias para a pesquisa em curso.

A pesquisa se justifica para que o Colégio Pedro II esteja de acordo com as determinações da instrução normativa e também para a melhoria do planejamento na instituição. Sendo assim, há o interesse da organização no problema de pesquisa, uma vez que seus resultados visam, entre outros fatores, fornecer conhecimento empiricamente fundamentado para implementação do monitoramento de riscos dado que, até o presente momento, não há uma metodologia definida.

Considerando a recenticidade do tema no setor público, a resposta da pesquisa colaborará para que outras instituições também desenvolvam sua metodologia de gestão de riscos e contribuirá para o acervo de conhecimento sobre o assunto no setor público.

Nesse sentido, o objetivo principal deste trabalho é elaborar proposta de metodologia de monitoramentos dos riscos, considerando a estrutura de gestão de riscos determinada na Instrução Normativa Conjunta CGU/MP N°1, de 10 de maio de 2016 e as orientações das principais estruturas de gerenciamento de riscos.

Para fins de investigação, esta pesquisa utilizará como **procedimento metodológico**, um questionário com questões semiestruturadas que conduzirão o processo de entrevista. A entrevista será realizada pelo discente vinculado ao PPGE, responsável pela condução da mesma. Caberá ao entrevistador procurar o entrevistado no **local** que este designar. A entrevista será gravada somente na modalidade de **áudio** e o mesmo será transcrito e todas as informações coletadas serão apresentadas apenas para **fins acadêmicos e científicos da área**.

Como **benefícios de sua participação** nesta pesquisa será possível diagnosticar os problemas relacionados com a implementação da gestão de riscos no setor público.

Como se trata de uma investigação envolvendo problemas de gestão, os riscos desta investigação, apesar de mínimos, podem estar relacionados a constrangimentos em apontar erros ou equívocos cometidos por pessoas conhecidas.

Visando **minimizar estes riscos**, o entrevistado não terá seu nome divulgado, sendo o mesmo identificado na pesquisa como “Entrevistado 1” e assim sucessivamente.

O entrevistado tem a **liberdade e o direito de interromper a entrevista** no momento que achar necessário e a mesma não será considerada para fins dessa investigação. Caso o entrevistado não se sinta confortável **posteriormente** a concessão desta entrevista terá pleno apoio do pesquisador para esclarecimentos e novas considerações sobre a importância, os riscos e os benefícios da pesquisa.

O entrevistado tem a **garantia da plena liberdade** de se recusar a participar ou retirar seu consentimento, em qualquer fase da pesquisa, sem penalização alguma.

Será garantido ao entrevistado a manutenção do **sigilo e da privacidade** de sua participação em todas as fases da pesquisa.

Será **entregue uma via** deste termo de consentimento livre e esclarecido ao entrevistado.

Esta pesquisa **não proporcionará qualquer despesa** ou custo para o entrevistado.

Como os danos causados pela entrevista serão minimizados em função do anonimato do entrevistado, e como não serão imputados ao entrevistado qualquer despesa ou custo, não cabe **indenizações** decorrentes dos procedimentos realizados nessa pesquisa.

**Declaramos que serão cumpridos todos os itens expressos anteriormente.**




SAULO BARROSO ROCHA (Orientador)



RACHEL DA COSTA SIMÕES (Pesquisador)

Rio de Janeiro, 24 DE JUNHO DE 2020.

De acordo,   
(Entrevistado)

Contatos para obter maiores informações sobre a pesquisa:  
saurorocha@id.uff.br, rachellsimoess@gmail.com, Comitê de Ética da UFRRJ: (21) 2681-4707;  
2682-1220



## 12 Apêndice E - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido



### UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E ESTRATÉGIA

#### TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Meu nome é Rachel da Costa Simões e estou realizando a pesquisa acadêmica aplicada sobre o tema PROPOSIÇÃO DE UMA METODOLOGIA DE MONITORAMENTO DE RISCOS CORPORATIVOS: O CASO COLÉGIO PEDRO II. Esta pesquisa compõe a minha dissertação de mestrado realizada no MPGE/UFRRJ, sob orientação do Prof. Dr. SAULO BARROSO ROCHA. As informações a seguir destinam-se a convidá-lo (a) a participar voluntariamente deste projeto na condição de fonte, ou seja, o sujeito que fornece as informações primárias para a pesquisa em curso.

A pesquisa se justifica para que o Colégio Pedro II esteja de acordo com as determinações da instrução normativa e também para a melhoria do planejamento na instituição. Sendo assim, há o interesse da organização no problema de pesquisa, uma vez que seus resultados visam, entre outros fatores, fornecer conhecimento empiricamente fundamentado para implementação do monitoramento de riscos dado que, até o presente momento, não há uma metodologia definida.

Considerando a recenticidade do tema no setor público, a resposta da pesquisa colaborará para que outras instituições também desenvolvam sua metodologia de gestão de riscos e contribuirá para o acervo de conhecimento sobre o assunto no setor público.

Nesse sentido, o objetivo principal deste trabalho é elaborar proposta de metodologia de monitoramentos dos riscos, considerando a estrutura de gestão de riscos determinada na Instrução Normativa Conjunta CGU/MP N°1, de 10 de maio de 2016 e as orientações das principais estruturas de gerenciamento de riscos.

Para fins de investigação, esta pesquisa utilizará como **procedimento metodológico**, um questionário com questões semiestruturadas que conduzirão o processo de entrevista. A entrevista será realizada pelo discente vinculado ao PPGE, responsável pela condução da mesma. Caberá ao entrevistador procurar o entrevistado no **local** que este designar. A entrevista será gravada somente na modalidade de **áudio** e o mesmo será transcrito e todas as informações coletadas serão apresentadas apenas para **fins acadêmicos e científicos da área**.

Como **benefícios de sua participação** nesta pesquisa será possível diagnosticar os problemas relacionados com a implementação da gestão de riscos no setor público.

Como se trata de uma investigação envolvendo problemas de gestão, os riscos desta investigação, apesar de mínimos, podem estar relacionados a constrangimentos em apontar erros ou equívocos cometidos por pessoas conhecidas.

Visando **minimizar estes riscos**, o entrevistado não terá seu nome divulgado, sendo o mesmo identificado na pesquisa como “Entrevistado 1” e assim sucessivamente.

O entrevistado tem a **liberdade e o direito de interromper a entrevista** no momento que achar necessário e a mesma não será considerada para fins dessa investigação. Caso o entrevistado não se sinta confortável **posteriormente** a concessão desta entrevista terá pleno apoio do pesquisador para esclarecimentos e novas considerações sobre a importância, os riscos e os benefícios da pesquisa.

O entrevistado tem a **garantia da plena liberdade** de se recusar a participar ou retirar seu consentimento, em qualquer fase da pesquisa, sem penalização alguma.

Será garantido ao entrevistado a manutenção do **sigilo e da privacidade** de sua participação em todas as fases da pesquisa.

Será **entregue uma via** deste termo de consentimento livre e esclarecido ao entrevistado.

Esta pesquisa **não proporcionará qualquer despesa** ou custo para o entrevistado.

Como os danos causados pela entrevista serão minimizados em função do anonimato do entrevistado, e como não serão imputados ao entrevistado qualquer despesa ou custo, não cabe **indenizações** decorrentes dos procedimentos realizados nessa pesquisa.

**Declaramos que serão cumpridos todos os itens expressos anteriormente.**



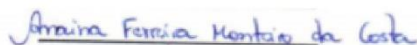
SAULO BARROSO ROCHA (Orientador)



RACHEL DA COSTA SIMÕES (Pesquisador)

Rio de Janeiro, 18 de maio de 2020.

De acordo,



(Entrevistado)

Contatos para obter maiores informações sobre a pesquisa:  
saurorocha@id.uff.br, rachellsimoess@gmail.com, Comitê de Ética da UFRRJ: (21) 2681-4707;  
2682-1220

## 13 Apêndice F - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido



### UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E ESTRATÉGIA

#### TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Meu nome é Rachel da Costa Simões e estou realizando a pesquisa acadêmica aplicada sobre o tema PROPOSIÇÃO DE UMA METODOLOGIA DE MONITORAMENTO DE RISCOS CORPORATIVOS: O CASO COLÉGIO PEDRO II. Esta pesquisa compõe a minha dissertação de mestrado realizada no MPGE/UFRRJ, sob orientação do Prof. Dr. SAULO BARROSO ROCHA. As informações a seguir destinam-se a convidá-lo (a) a participar voluntariamente deste projeto na condição de fonte, ou seja, o sujeito que fornece as informações primárias para a pesquisa em curso.

A pesquisa se justifica para que o Colégio Pedro II esteja de acordo com as determinações da instrução normativa e também para a melhoria do planejamento na instituição. Sendo assim, há o interesse da organização no problema de pesquisa, uma vez que seus resultados visam, entre outros fatores, fornecer conhecimento empiricamente fundamentado para implementação do monitoramento de riscos dado que, até o presente momento, não há uma metodologia definida.

Considerando a recenticidade do tema no setor público, a resposta da pesquisa colaborará para que outras instituições também desenvolvam sua metodologia de gestão de riscos e contribuirá para o acervo de conhecimento sobre o assunto no setor público.

Nesse sentido, o objetivo principal deste trabalho é elaborar proposta de metodologia de monitoramentos dos riscos, considerando a estrutura de gestão de riscos determinada na Instrução Normativa Conjunta CGU/MP N°1, de 10 de maio de 2016 e as orientações das principais estruturas de gerenciamento de riscos.

Para fins de investigação, esta pesquisa utilizará como **procedimento metodológico**, um questionário com questões semiestruturadas que conduzirão o processo de entrevista. A entrevista será realizada pelo discente vinculado ao PPGE, responsável pela condução da mesma. Caberá ao entrevistador procurar o entrevistado no **local** que este designar. A entrevista será gravada somente na modalidade de **áudio** e o mesmo será transcrito e todas as informações coletadas serão apresentadas apenas para **fins acadêmicos e científicos da área**.

Como **benefícios de sua participação** nesta pesquisa será possível diagnosticar os problemas relacionados com a implementação da gestão de riscos no setor público.

Como se trata de uma investigação envolvendo problemas de gestão, os riscos desta investigação, apesar de mínimos, podem estar relacionados a constrangimentos em apontar erros ou equívocos cometidos por pessoas conhecidas.

Visando **minimizar estes riscos**, o entrevistado não terá seu nome divulgado, sendo o mesmo identificado na pesquisa como “Entrevistado 1” e assim sucessivamente.

O entrevistado tem a **liberdade e o direito de interromper a entrevista** no momento que achar necessário e a mesma não será considerada para fins dessa investigação. Caso o entrevistado não se sinta confortável **posteriormente** a concessão desta entrevista terá pleno apoio do pesquisador para esclarecimentos e novas considerações sobre a importância, os riscos e os benefícios da pesquisa.

O entrevistado tem a **garantia da plena liberdade** de se recusar a participar ou retirar seu consentimento, em qualquer fase da pesquisa, sem penalização alguma.

Será garantido ao entrevistado a manutenção do **sigilo e da privacidade** de sua participação em todas as fases da pesquisa.

Será **entregue uma via** deste termo de consentimento livre e esclarecido ao entrevistado.

Esta pesquisa **não proporcionará qualquer despesa** ou custo para o entrevistado.

Como os danos causados pela entrevista serão minimizados em função do anonimato do entrevistado, e como não serão imputados ao entrevistado qualquer despesa ou custo, não cabe **indenizações** decorrentes dos procedimentos realizados nessa pesquisa.

**Declaramos que serão cumpridos todos os itens expressos anteriormente.**



---

SAULO BARROSO ROCHA (Orientador)



RACHEL DA COSTA SIMÕES (Pesquisador)

Rio de Janeiro, 04 de junho de 2020

De acordo, Kelly Catarina Silva Gama  
(Entrevistado)

Contatos para obter maiores informações sobre a pesquisa:  
saulorocha@id.uff.br, rachellsimoess@gmail.com, Comitê de Ética da UFRRJ: (21) 2681-4707;  
2682-1220

## 14 Apêndice G - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido



### UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E ESTRATÉGIA

#### TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Meu nome é Rachel da Costa Simões e estou realizando a pesquisa acadêmica aplicada sobre o tema PROPOSIÇÃO DE UMA METODOLOGIA DE MONITORAMENTO DE RISCOS CORPORATIVOS: O CASO COLÉGIO PEDRO II. Esta pesquisa compõe a minha dissertação de mestrado realizada no MPGE/UFRRJ, sob orientação do Prof. Dr. SAULO BARROSO ROCHA. As informações a seguir destinam-se a convidá-lo (a) a participar voluntariamente deste projeto na condição de fonte, ou seja, o sujeito que fornece as informações primárias para a pesquisa em curso.

A pesquisa se justifica para que o Colégio Pedro II esteja de acordo com as determinações da instrução normativa e também para a melhoria do planejamento na instituição. Sendo assim, há o interesse da organização no problema de pesquisa, uma vez que seus resultados visam, entre outros fatores, fornecer conhecimento empiricamente fundamentado para implementação do monitoramento de riscos dado que, até o presente momento, não há uma metodologia definida.

Considerando a recenticidade do tema no setor público, a resposta da pesquisa colaborará para que outras instituições também desenvolvam sua metodologia de gestão de riscos e contribuirá para o acervo de conhecimento sobre o assunto no setor público.

Nesse sentido, o objetivo principal deste trabalho é elaborar proposta de metodologia de monitoramentos dos riscos, considerando a estrutura de gestão de riscos determinada na Instrução Normativa Conjunta CGU/MP N°1, de 10 de maio de 2016 e as orientações das principais estruturas de gerenciamento de riscos.

Para fins de investigação, esta pesquisa utilizará como **procedimento metodológico**, um questionário com questões semiestruturadas que conduzirão o processo de entrevista. A entrevista será realizada pelo discente vinculado ao PPGE, responsável pela condução da mesma. Caberá ao entrevistador procurar o entrevistado no **local** que este designar. A entrevista será gravada somente na modalidade de **áudio** e o mesmo será transcrito e todas as informações coletadas serão apresentadas apenas para **fins acadêmicos e científicos da área**.

Como **benefícios de sua participação** nesta pesquisa será possível diagnosticar os problemas relacionados com a implementação da gestão de riscos no setor público.

Como se trata de uma investigação envolvendo problemas de gestão, os riscos desta investigação, apesar de mínimos, podem estar relacionados a constrangimentos em apontar erros ou equívocos cometidos por pessoas conhecidas.

Visando **minimizar estes riscos**, o entrevistado não terá seu nome divulgado, sendo o mesmo identificado na pesquisa como "Entrevistado 1" e assim sucessivamente.

O entrevistado tem a **liberdade e o direito de interromper a entrevista** no momento que achar necessário e a mesma não será considerada para fins dessa investigação. Caso o entrevistado não se sinta confortável **posteriormente** a concessão desta entrevista terá pleno apoio do pesquisador para esclarecimentos e novas considerações sobre a importância, os riscos e os benefícios da pesquisa.

O entrevistado tem a **garantia da plena liberdade** de se recusar a participar ou retirar seu consentimento, em qualquer fase da pesquisa, sem penalização alguma.

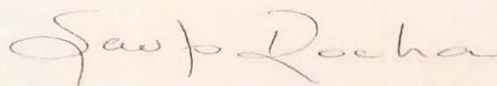
Será garantido ao entrevistado a manutenção do **sigilo e da privacidade** de sua participação em todas as fases da pesquisa.

Será **entregue uma via** deste termo de consentimento livre e esclarecido ao entrevistado.

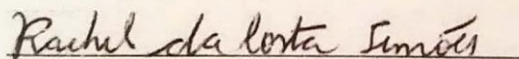
Esta pesquisa **não proporcionará qualquer despesa** ou custo para o entrevistado.

Como os danos causados pela entrevista serão minimizados em função do anonimato do entrevistado, e como não serão imputados ao entrevistado qualquer despesa ou custo, não cabe **indenizações** decorrentes dos procedimentos realizados nessa pesquisa.

**Declaramos que serão cumpridos todos os itens expressos anteriormente.**

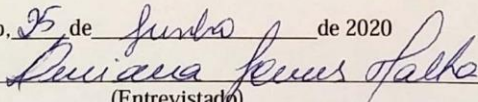


SAULO BARROSO ROCHA (Orientador)



RACHEL DA COSTA SIMÕES (Pesquisador)

Rio de Janeiro, 15 de junho de 2020

De acordo, 

(Entrevistado)

Contatos para obter maiores informações sobre a pesquisa:

saulorochoa@id.uff.br, rachellsimoess@gmail.com, Comitê de Ética da UFRRJ: (21) 2681-4707;  
2682-1220

## 15 Apêndice H - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido



### UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E ESTRATÉGIA

#### TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Meu nome é Rachel da Costa Simões e estou realizando a pesquisa acadêmica aplicada sobre o tema PROPOSIÇÃO DE UMA METODOLOGIA DE MONITORAMENTO DE RISCOS CORPORATIVOS: O CASO COLÉGIO PEDRO II. Esta pesquisa compõe a minha dissertação de mestrado realizada no MPGE/UFRRJ, sob orientação do Prof. Dr. SAULO BARROSO ROCHA. As informações a seguir destinam-se a convidá-lo (a) a participar voluntariamente deste projeto na condição de fonte, ou seja, o sujeito que fornece as informações primárias para a pesquisa em curso.

A pesquisa se justifica para que o Colégio Pedro II esteja de acordo com as determinações da instrução normativa e também para a melhoria do planejamento na instituição. Sendo assim, há o interesse da organização no problema de pesquisa, uma vez que seus resultados visam, entre outros fatores, fornecer conhecimento empiricamente fundamentado para implementação do monitoramento de riscos dado que, até o presente momento, não há uma metodologia definida.

Considerando a recenticidade do tema no setor público, a resposta da pesquisa colaborará para que outras instituições também desenvolvam sua metodologia de gestão de riscos e contribuirá para o acervo de conhecimento sobre o assunto no setor público.

Nesse sentido, o objetivo principal deste trabalho é elaborar proposta de metodologia de monitoramentos dos riscos, considerando a estrutura de gestão de riscos determinada na Instrução Normativa Conjunta CGU/MP Nº1, de 10 de maio de 2016 e as orientações das principais estruturas de gerenciamento de riscos.

Para fins de investigação, esta pesquisa utilizará como **procedimento metodológico**, um questionário com questões semiestruturadas que conduzirão o processo de entrevista. A entrevista será realizada pelo discente vinculado ao PPGE, responsável pela condução da mesma. Caberá ao entrevistador procurar o entrevistado no **local** que este designar. A entrevista será gravada somente na modalidade de **áudio** e o mesmo será transcrito e todas as informações coletadas serão apresentadas apenas para **fins acadêmicos e científicos da área**.

Como **benefícios de sua participação** nesta pesquisa será possível diagnosticar os problemas relacionados com a implementação da gestão de riscos no setor público.

Como se trata de uma investigação envolvendo problemas de gestão, os riscos desta investigação, apesar de mínimos, podem estar relacionados a constrangimentos em apontar erros ou equívocos cometidos por pessoas conhecidas.

Visando **minimizar estes riscos**, o entrevistado não terá seu nome divulgado, sendo o mesmo identificado na pesquisa como “Entrevistado 1” e assim sucessivamente.

O entrevistado tem a **liberdade e o direito de interromper a entrevista** no momento que achar necessário e a mesma não será considerada para fins dessa investigação. Caso o entrevistado não se sinta confortável **posteriormente** a concessão desta entrevista terá pleno apoio do pesquisador para esclarecimentos e novas considerações sobre a importância, os riscos e os benefícios da pesquisa.

O entrevistado tem a **garantia da plena liberdade** de se recusar a participar ou retirar seu consentimento, em qualquer fase da pesquisa, sem penalização alguma.

Será garantido ao entrevistado a manutenção do **sigilo e da privacidade** de sua participação em todas as fases da pesquisa.

Será **entregue uma via** deste termo de consentimento livre e esclarecido ao entrevistado.

Esta pesquisa **não proporcionará qualquer despesa** ou custo para o entrevistado.

Como os danos causados pela entrevista serão minimizados em função do anonimato do entrevistado, e como não serão imputados ao entrevistado qualquer despesa ou custo, não cabe **indenizações** decorrentes dos procedimentos realizados nessa pesquisa.

**Declaramos que serão cumpridos todos os itens expressos anteriormente.**



SAULO BARROSO ROCHA (Orientador)



RACHEL DA COSTA SIMÕES (Pesquisador)

Rio de Janeiro, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2020

De acordo, \_\_\_\_\_  
(Entrevistado)

Luiz Francisco Dias  
Pereira:07863208777

Assinado digitalmente por Luiz Francisco Dias Pereira:  
DN: c=Brasil, o=Luiz Francisco Dias Pereira, ou=CPF, ou=CNPJ  
-Codigo Postal, ou=C-ICREA, ou=C-IBR  
-Codigo, ou=País, ou=proceder, ou=Integrador deste documento  
Localização: Colégio Pedro II  
Data: 2021.02.25 10:04:05-0300  
Font Reader versão: 10.1.1

Contatos para obter maiores informações sobre a pesquisa:  
saulorochoa@id.uff.br, rachellsimoess@gmail.com, Comitê de Ética da UFRJ: (21) 2681-4707;  
2682-1220



## 16 Anexo A – Termo de Anuência e Autorização de Pesquisa



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
COLÉGIO PEDRO II  
PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO, PESQUISA, EXTENSÃO E CULTURA

### PARECER

Comunico, para os devidos fins, que a pesquisa “**Proposição de uma metodologia de monitoramento de Riscos Corporativos: O caso Colégio Pedro II**” a ser elaborada por Rachel da Costa Simões, mestranda do Programa de Mestrado Profissional em Gestão e Estratégia /UFRRJ, sob a orientação do Prof. Dr. Saulo Barroso Rocha, conta com a aprovação da Pró-Reitoria de Pós-Graduação, Pesquisa, Extensão e Cultura para sua realização no Colégio Pedro II. O projeto será desenvolvido na Reitoria do Colégio Pedro II, junto ao grupo de trabalho para Implementação e Avaliação da Gestão de Riscos no CPII e membros do Comitê de Governança, Riscos e Controle (CGRC). Seu objetivo é elaborar uma proposta de metodologia de monitoramentos dos riscos, considerando a estrutura de gestão de riscos determinada na Instrução Normativa Conjunta CGU/MP Nº1, de 10 de maio de 2016 e as orientações das principais estruturas de gerenciamento de riscos. A pesquisa se dará através da coleta de dados: observação participante, entrevistas semi-estruturadas e levantamento documental.

A pesquisadora se compromete a solicitar a todos(as) a autorização para uso de informações obtidas, tais como o uso de imagem e depoimentos, por meio do preenchimento do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.

A pesquisadora também se compromete a preservar a identidade dos mesmos, bem como o bom nome da Instituição na redação de seu trabalho e em materiais futuros que vier a publicar ou apresentar, seguindo os princípios éticos de pesquisa.

A pesquisadora, conforme o Termo de Compromisso assinado no requerimento, deverá dar ciência a esta Pró-Reitoria da conclusão de seu trabalho, bem como fazer a entrega de 2 (duas) cópias do material conclusivo (Dissertação) referentes à pesquisa realizada no Colégio Pedro II e, caso esta julgue necessário, divulgar os resultados em evento a ser agendado pela PROPGPEC.

Rio de Janeiro, 28 de julho de 2020.

JORGE FERNANDO SILVA DE BARROJO  
Diretor de Pesquisa  
Matr. SIAPE N.º 1585939  
Colégio Pedro II



Fundado em 2 de dezembro de 1837

## 17 Anexo B – Aprovação do Comitê de Ética em Pesquisa

09/07/2020

7a0f4277cc239a038fca2911e6aa606abed21599bf0b0035aa492f0155246f0115943281743597045748448572673402.html



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO  
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO



DESPACHO Nº 17928/2020 - PROPPG (12.28.01.18)

Nº do Protocolo: NÃO PROTOCOLADO

Seropédica-RJ, 07 de julho de 2020.

UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO  
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO  
COMITÊ DE ÉTICA NA PESQUISA

CEP-UFRRJ, 06 de julho de 2020.

### DADOS DO PROJETO DE PESQUISA

**Título da Pesquisa:** Proposição de uma metodologia de monitoramento de riscos corporativos: o caso do Colégio Pedro II

**Pesquisador (a):** Prof. Dr. Saulo Barroso Rocha & Rachel da Costa Simões

**Processo:** 23083.0249152020-95

**Encaminhamento o despacho abaixo conforme deliberação do Comitê de Ética em Pesquisa:**

#### Situação do Despacho:

Tendo em vista que o projeto de pesquisa atende as exigências da Resolução CNS nº 466/2012 - Conselho Nacional de Saúde, o mesmo encontra-se **APROVADO**, obedecendo às diretrizes e normas regulamentadoras de pesquisas envolvendo seres humanos.

Atenciosamente,

CEP-UFRRJ

*(Assinado digitalmente em 07/07/2020 15:07)*

RAFAEL BELO DE SOUZA

ASSISTENTE EM ADMINISTRAÇÃO

PROPPG (12.28.01.18)

Matrícula: 1863628

**Processo Associado:** 23083.024915/2020-95

Para verificar a autenticidade deste documento entre em <https://sipac.ufrj.br/public/documentos/index.jsp> informando seu número: **17928**, ano: **2020**, tipo: **DESPACHO**, data de emissão: **07/07/2020** e o código de verificação: **b730248df1**