

**INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE MINAS
GERAIS – *CAMPUS* FORMIGA
Mestrado Profissional em Administração**

Juliano Mendonça Terra

**Uma Análise sobre a Gestão de Riscos nos Institutos Federais de Educação,
Ciência e Tecnologia.**

**FORMIGA-MG
2023**

JULIANO MENDONÇA TERRA

**Uma Análise sobre a Gestão de Riscos nos Institutos Federais de Educação,
Ciência e Tecnologia.**

Trabalho apresentado ao Programa de Mestrado Profissional em Administração do Instituto Federal de Minas Gerais - *campus* Formiga como etapa de defesa do Trabalho de Conclusão de Curso. Professor Orientador: Dr. Washington Santos da Silva e Professor Coorientador: Dr. Lélis Pedro de Andrade.

**FORMIGA-MG
2023**

JULIANO MENDONÇA TERRA

**Uma Análise sobre a Gestão de Riscos nos Institutos Federais de Educação,
Ciência e Tecnologia.**

Trabalho apresentado ao Programa de Mestrado Profissional em Administração do Instituto Federal de Minas Gerais - *campus* Formiga como etapa de defesa do Trabalho de Conclusão de Curso. Professor Orientador: Dr. Washington Santos da Silva e Professor Coorientador: Dr. Lélis Pedro de Andrade.

Aprovado em: ____ / ____ / _____ pela banca examinadora:

Avaliador 1

Avaliador 2

**FORMIGA-MG
2023**

SUMÁRIO

PARTE 1

INTRODUÇÃO	5
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	7

PARTE 2

Produto 1 (Artigo Científico): UMA ANÁLISE SOBRE A GESTÃO DE RISCOS NOS INSTITUTOS FEDERAIS DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA.....	10
---	-----------

Resumo	10
---------------------	-----------

1 INTRODUÇÃO	11
---------------------------	-----------

2 GESTÃO DE RISCOS	13
---------------------------------	-----------

2.1 Gestão de Riscos no Setor Público	16
---	----

2.2 Gestão de Riscos em Instituições Federais de Ensino.....	20
--	----

3 METODOLOGIA.....	21
---------------------------	-----------

3.1 Delineamento da Pesquisa	21
------------------------------------	----

3.2 Escopo e população alvo	22
-----------------------------------	----

3.3 Instrumento de pesquisa	24
-----------------------------------	----

4.1 Perfil dos servidores	30
---------------------------------	----

4.4 Desafios para implantação de um sistema de gestão de riscos.....	42
--	----

4.5 Impactos ou contribuições da gestão dos riscos nos institutos federais	47
--	----

CONCLUSÕES.....	50
------------------------	-----------

REFERÊNCIAS	54
--------------------------	-----------

Produto 2: RELATÓRIO TÉCNICO: GESTÃO DE RISCOS NOS INSTITUTOS FEDERAIS DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA.....	59
--	-----------

1- RELEVÂNCIA DOS INSTITUTOS FEDERAIS NO CENÁRIO EDUCACIONAL NACIONAL	59
--	-----------

2 O QUE É RISCO?.....	60
------------------------------	-----------

2.1 Marco Legal da Gestão de Riscos	61
---	----

2.2 Importância da Gestão de Riscos no Setor Público.....	61
---	----

2.3 Gestão de Riscos em Instituições Federais de Ensino.....	62
--	----

<u>3-METODOLOGIA</u>	63
-----------------------------------	-----------

4- PANORAMA DA GESTÃO DE RISCOS NOS INSTITUTOS FEDERAIS (Análise e discussão de dados).....	64
--	-----------

4.1 Perfil dos servidores responsáveis pela gestão de riscos nos institutos federais:	64
---	----

4.2 Visão geral do ambiente de controle interno e gerenciamento de riscos nos institutos federais.....	66
--	----

4.3- Identificação/percepção dos principais riscos dentro do contexto das etapas da execução da gestão de risco nos institutos federais.	66
---	----

4.3.1 <i>Técnicas de Identificação de Riscos</i>	71
4.3.3- <i>Contribuição dos auditores à gestão de riscos da instituição</i>	72
4.4 Desafios para implantação de um sistema de gerenciamento de riscos nos institutos federais.....	74
4.5- Impactos/contribuições decorrentes gestão dos riscos	77
CONSIDERAÇÕES FINAIS	79
REFERÊNCIAS	82
ANEXOS	86
Anexo I- Parecer Conselho de Ética.....	86
Anexo II- Questionário elaborado por Araújo (2019).....	87

INTRODUÇÃO

O presente estudo analisou a percepção dos responsáveis pela gestão de riscos nos institutos federais, sobre diversos aspectos da gestão de riscos nessas instituições. De acordo com Morais (2008), a efetiva implantação da gestão de riscos no setor público é fundamental para garantir a continuidade e eficiência dos serviços prestados à sociedade, bem como para proteger o uso adequado dos recursos públicos e que a gestão de riscos requer uma cultura de prevenção e preparação, bem como a utilização de técnicas e ferramentas adequadas para avaliar e mitigar os riscos. No contexto atual de complexidade dos serviços prestados, aumento da demanda legal por transparência e responsabilidade, a gestão de riscos se torna ainda mais relevante como uma prática fundamental para assegurar a utilização adequada dos recursos públicos e garantir a realização das metas e objetivos estabelecidos (BROMILEY et al., 2015).

A pesquisa aborda a avaliação da implantação e condução da gestão de riscos no cenário dos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia do Brasil, que neste trabalho serão tratados como institutos federais, sob a perspectiva dos gestores responsáveis pela gestão de riscos dessa importante autarquia no cenário educacional, científico e social brasileiro.

Isto posto, o objetivo geral deste estudo é elicitare a percepção dos responsáveis pela gestão de riscos dos institutos federais sobre as práticas adotadas, os desafios da implantação e sobre os impactos e contribuições decorrentes. Os objetivos específicos incluíram a elaboração de um artigo a ser submetido a uma revista científica e de um relatório técnico cujo objetivo é divulgar os resultados obtidos aos institutos federais e órgãos de controle.

Como justificativa, esta pesquisa sustenta-se em três pontos fundamentais. O primeiro é a relevância dos institutos federais no cenário educacional do país. Os dados da Plataforma Nilo Peçanha (PNP 2023) apresentam que os institutos federais contam em sua rede com 622 campi e 10 Polos de Inovação, presentes nas 5 regiões do país, onde somam um total de 1.453.758 matriculados em 11.341 cursos de diferentes áreas do conhecimento e níveis de ensino. No ano de 2022, houve 1.914.177 inscritos para as 1.050.750 vagas ofertadas, dos quais 741.637 ingressaram nos cursos. Além disso, o número de concluintes em 2022 foi de 489.941.

O segundo ponto relaciona-se ao desenho organizacional singular dos institutos federais, o qual definiu uma administração central representada pelas reitorias, uma estrutura multicampi consideravelmente mais ampla e dispersa e, acrescente-se, com diversas tipologias de *campi*, conforme determinado pela Portaria Normativa nº 246, de 15 de abril de 2016.

O terceiro e relevante ponto de amparo da justificativa é a inexistência de estudos específicos sobre a gestão de riscos nos institutos federais, situação essa comprovada através de revisão de literatura realizada. Isto posto, considera-se que os resultados dessa pesquisa poderão contribuir para um diagnóstico e fornecer subsídios para a implementação de boas práticas de gestão de riscos nos institutos federais e, possivelmente, em outros órgãos públicos.

Para obtenção dos dados foi aplicado o instrumento de pesquisa de Araújo (2019), referente à pesquisa de mesma natureza e objetivos, realizada nas universidades federais brasileiras.

O presente trabalho de conclusão de curso está estruturado em duas partes distintas, conforme determinação do Colegiado do Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA-IFMG), que estabelece esta primeira parte do Trabalho de Conclusão de Curso contendo a contextualização e apresentação geral do trabalho, bem como os resultados e os produtos gerados pela pesquisa. A segunda parte será composta pelos produtos gerados pelo desenvolvimento da pesquisa, sendo uma produção bibliográfica e uma produção técnica/tecnológica, nesse caso um relatório técnico.

O produto 1, é um produto bibliográfico, sendo um artigo científico, intitulado "Uma Análise Empírica da Gestão de Riscos nos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia" que pretende-se submeter à Revista da Controladoria-Geral da União que é um periódico científico publicado pela Controladoria-Geral da União (CGU) e voltado à difusão e promoção do conhecimento e da pesquisa nos seguintes temas: *accountability* e políticas anticorrupção, controle interno e auditoria pública, governança e riscos, responsabilização administrativa, transparência e controle social, prevenção e combate à corrupção.

A segunda produção é um relatório técnico intitulado "Gestão de Riscos nos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia", esse relatório busca apresentar os resultados mais relevantes da pesquisa, sendo seu objetivo divulgar os resultados aos institutos federais e órgão de controle (tais como CGU e TCU) e contribuir para o aprimoramento da gestão de riscos nos institutos federais e para as atividades de auditoria relacionadas.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Destaca-se como relevante no processo dessa pesquisa, a dificuldade encontrada na obtenção de informações junto aos institutos federais. Verificou-se que, em sua maioria, os sites institucionais desses órgãos não disponibilizam, em sua estrutura, um caminho claro para a localização das informações relativas às instâncias responsáveis pela gestão de riscos ou mesmo não existe. Ademais, houve grande dificuldade na obtenção de informações, mesmo mediante o contato telefônico ou por meio eletrônico (*e-mail*).

Esses obstáculos encontrados reforçam a importância da discussão sobre a gestão de riscos no setor público e a necessidade de aprimoramento das políticas e práticas nessa área. É fundamental que haja transparência e acesso às informações sobre as instâncias responsáveis pela gestão de riscos nos órgãos públicos. A busca por soluções para esses problemas deve ser uma prioridade na agenda de governos e gestores públicos, de modo a garantir o atendimento das demandas sociais de forma segura e responsável. Com a realização dessa busca ativa, foram identificados os respectivos responsáveis e 2 (dois) institutos federais formalizaram por meio eletrônico (*e-mail*) que ainda não realizaram a implantação da gestão de riscos.

A população alvo do estudo consistiu nos 38 responsáveis pela gestão de risco nos institutos federais, sendo que 27 responderam ao questionário e 2 responderam por e-mail que ainda não implantaram a gestão de riscos, assim, a taxa de resposta do censo foi de 75%.

A análise dos resultados mostrou que a maioria (85,15%) dos servidores envolvidos é formada por técnicos administrativos do sexo masculino, com mestrado e experiência no órgão em que estão lotados. Além disso, constatou-se que a maioria (76,93%) desses servidores já realizou cursos sobre gestão de riscos

Quanto ao objetivo de analisar a visão geral do ambiente de controle interno e gerenciamento de riscos em institutos federais, foi realizada uma análise do ambiente de controle da instituição, incluindo aspectos relacionados com cultura, a governança e a consideração do risco na definição da estratégia e dos objetivos da instituição. Os resultados apontaram um esforço institucional relevante da administração dos institutos federais para a implantação da gestão de riscos, dado que a maioria das instituições possui um plano de integridade (96,3%), controladoria, ouvidoria, comitê de ética, corregedoria, auditoria interna, planos de capacitação, modelo de gestão de riscos. Entretanto, foram identificadas áreas críticas que ainda precisam ser melhoradas, como a gestão de tecnologia da informação e a gestão de

contratações. Além disso, a gestão de riscos é uma área que ainda precisa de atenção, especialmente no que se refere à integração ao processo de planejamento estratégico e estabelecimento de um modelo de gestão de riscos adequado. Nesse sentido, a presença de consultores especializados e o mapeamento de processos são ferramentas que foram identificadas como deficitárias e que devem ser aprimoradas para a efetividade do gerenciamento de riscos nos institutos federais.

Ao identificar quais desafios são relevantes para o sucesso da gestão de riscos na instituição, sob o ponto de vista dos responsáveis pela gestão de risco, verificou-se que existem divergências na percepção da gravidade de riscos e nas estratégias adotadas para administrá-los, inadequações na estrutura e nos sistemas institucionais para a gestão de riscos, e o excesso de demandas prejudica a implantação de uma gestão de riscos eficaz. A falta de capacitação eficientes e aplicáveis, visto ter sido constatado no perfil que todos realizaram cursos na área. Foi constatado que a alocação de recursos inadequada pode prejudicar a gestão de riscos, foi identificado que existe dificuldade na renovação contínua do ciclo de gerenciamento de riscos e que a instituição não possui um sistema de gerenciamento de riscos adequado.

Para identificação dos principais riscos da instituição, bem como se os respondentes possuem percepção da existência dos mesmos, foram abordadas as variáveis referentes aos processos de identificação e análise de riscos que envolvem pessoas e quais técnicas e ferramentas que asseguram a identificação abrangente e a avaliação consistente dos riscos. Foram incluídos questionamentos sobre a identificação, avaliação, tratamento, comunicação/reporte e monitoramento de riscos das atividades fins das instituições. Os resultados apontaram que a maioria das instituições já possui um comitê responsável pela gestão de riscos e considera a possibilidade de fraudes e burla de controles. No entanto, ainda há um espaço para aprimoramento na identificação e monitoramento de riscos políticos, regulatórios e financeiros. Além disso, é preocupante que uma parcela significativa das instituições não realiza o monitoramento periódico/contínuo da gestão de riscos e não adota práticas de melhoria contínua, e não houve consenso de ferramentas e técnicas de identificação e análise de riscos.

Quanto a variável referente aos impactos e contribuições decorrentes da gestão dos riscos nos institutos federais, objetivou-se a identificação dos impactos decorrentes da implantação da gestão de riscos, examinando os efeitos das práticas de gestão de riscos, procurando avaliar a eficácia para a melhoria dos processos de governança e gestão e contribuição dos resultados para o alcance dos objetivos, à qualidade dos serviços, à

transparência e à prestação de contas e ao cumprimento de leis e regulamentos. Os resultados apontaram que há uma percepção positiva acerca da gestão de risco, contudo, os gestores não tem certeza se os riscos da organização estão dentro dos critérios de risco estabelecidos pela instituição, sugerindo uma falta de clareza ou comunicação sobre o assunto.

Produto 1 (Artigo Científico): UMA ANÁLISE SOBRE A GESTÃO DE RISCOS NOS INSTITUTOS FEDERAIS DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA.

***Juliano Mendonça Terra**

***Washington Santos Silva**

***Lélis Pedro de Andrade**

Resumo

Esse estudo teve como objetivo elicit a percepção dos responsáveis pela gestão de riscos dos institutos federais, sobre as práticas adotadas, identificação dos principais riscos, desafios da implantação e impactos e contribuições decorrentes da implantação da gestão de riscos. A aplicação da pesquisa nos institutos federais se deu pela relevância da autarquia no cenário educacional nacional, singularidade do desenho organizacional e inexistência de estudos específicos sobre a gestão de riscos nessa autarquia federal. A metodologia envolveu a realização de um censo, o qual envolveu a aplicação de um questionário desenvolvido por Araújo (2019) a todos os responsáveis pela gestão de riscos dos trinta e oito institutos federais, obteve-se uma taxa de respostas de 75% (27 respondentes e 2 institutos declararam não ter iniciado a implantação da gestão de riscos), na sequência foi realizada uma análise exploratória e descritiva dos dados. Entre os principais resultados, há evidências de um esforço relevante da administração dos institutos federais para a implantação da gestão de riscos, sendo que os responsáveis diretos percebem sua importância e potencial, entretanto, constataram-se diversas e importantes fragilidades no *status* atual de implantação, como a falta de mapeamento de processos, possíveis capacitações ineficientes, excesso de demandas dos servidores, falta de engajamento e desconhecimentos de ferramentas tecnológicas que facilitam a gestão de riscos. Outro resultado importante, é a indicação que as instituições têm uma preocupação maior com riscos operacionais do que com riscos financeiros. Ao analisar as fragilidades na implantação da gestão de riscos nos institutos federais, observou-se a possibilidade de que a administração dessas instituições apresente condições precárias para atender à exigência legal de implementação da gestão de riscos. No entanto, além dessa finalidade, outros aspectos como a sobrecarga de demandas, a falta de mapeamento de processos e a ausência de um modelo de gestão de pessoas adequado também podem ser considerados como indicadores de recursos precários e capacidade administrativa limitada para alcançar os objetivos e finalidades dos institutos federais.

Palavras-chave: gestão de riscos, gestão de riscos no setor público, Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia.

Abstract:

This study aimed to elicit the perception of the risk management responsible parties of the Federal Institutes, regarding to the adopted practices, identification of the main risks, implementation challenges, and impacts and contributions resulting from the implementation of risk management. The research was carried out in the Federal Institutes due to the relevance of this autarchy in the national educational scenario, the uniqueness of the organizational

design, and the lack of specific studies on risk management in this federal autarchy. The methodology involved conducting a census, which included applying a questionnaire developed by Araújo (2019) to all responsible parties for risk management in the thirty-eight Federal Institutes, followed by an exploratory and descriptive analysis of the data. Among the main results, there is evidence of a relevant effort by the administration of the Federal Institutes to implement risk management, with the direct responsible parties perceiving its importance and potential. However, several significant weaknesses in the current implementation status were identified.

Keywords: risk management, public sector risk management, Federal Institutes of Education, Science and Technology.

1 INTRODUÇÃO

Avaliando-se o contexto histórico, é possível sustentar que a gestão de riscos no setor público surgiu como uma resposta à necessidade de garantir a continuidade e a eficiência das operações públicas diante das ameaças e incertezas enfrentadas pelas instituições. Visto também, o crescimento da complexidade dos serviços prestados à sociedade e aumento da demanda por transparência e responsabilidade, a gestão de riscos torna-se uma prática fundamental para assegurar a utilização adequada dos recursos públicos e garantir a realização das metas e objetivos estabelecidos. Nesse contexto Bromiley et al., 2015 destacam que, eventos como crises econômicas, desastres naturais e acontecimentos imprevisíveis também contribuíram para o surgimento e a evolução da gestão de riscos no setor público (BROMILEY et al., 2015).

A gestão de riscos no setor público é considerada avançada em diversos países, como Reino Unido, Canadá, Estados Unidos, Austrália e Nova Zelândia. No Reino Unido, por exemplo, o Tesouro britânico lançou em 2001 um documento intitulado "Gestão de Risco: uma visão estratégica", conhecido como Livro Laranja (*Orange Book*), que apresenta diretrizes para a implementação de processos de gestão de riscos nas organizações governamentais britânicas. Já no Canadá, a Secretaria do Tesouro (*Treasury Board of Canada Secretaria*) desenvolveu mecanismos para gerenciamento de riscos financeiros, auditoria interna, aquisição de serviços, tecnologia da informação e outros. Outros países, como Polônia e Itália, também têm adotado práticas de gestão de riscos no setor público, inclusive seguindo diretrizes da União Europeia,

e até mesmo legislações específicas foram criadas para essa finalidade (BERMEJO *et al.*, 2018).

Também o Governo Australiano, por meio do *Public Governance, Performance and Accountability Act* de 2013, destaca-se como um líder na gestão de riscos no setor público. Este ato público determina que todas as agências governamentais devem gerenciar riscos de forma efetiva, identificando e avaliando riscos com rigor e implementando medidas adequadas para mitigá-los. Com esse compromisso com a gestão de riscos, o Governo Australiano tem mostrado ser uma referência para outros países no gerenciamento de riscos no setor público.

No Brasil, a gestão de riscos no setor público foi instituída por meio da Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011, conhecida como Lei de Acesso à Informação, que prevê a obrigatoriedade da divulgação de informações sobre a gestão de riscos pelos órgãos e entidades públicas. Além disso, a Lei nº 13.303, de 30 de junho de 2016, conhecida como Lei das Estatais, estabelece a obrigatoriedade da adoção de práticas de gestão de riscos pelas empresas estatais. Outro marco importante é a Instrução Normativa nº 01/2016 da Secretaria de Controle Interno do Ministério da Transparência, Fiscalização e Controladoria Geral da União (CGU), que estabelece diretrizes para a implementação da gestão de riscos no âmbito da administração pública federal. Ademais, o Tribunal de Contas da União (TCU) também emite normas e orientações relacionadas à gestão de riscos no setor público.

Na revisão de literatura realizada por Bracci (2021), acerca da gestão de riscos no setor público, foi analisado o estado da arte e as lacunas do tema. No primeiro momento, sua pesquisa consolidou a gestão de rRiscos como uma ferramenta da governança, contudo, afirma a existência de poucos estudos relacionados ao setor público. O trabalho ainda destaca que a gestão de riscos no setor privado desloca o risco para a lucratividade, diferentemente do setor público, em que o risco é entendido em termos de falha na prestação de serviços públicos. Como resultado do trabalho, observa-se que foram encontrados um número diminuto de artigos relacionados ao tema e, nestes, 69% não se baseiam em teorias específicas. Outro ponto relevante é que apenas 4% dos estudos foram realizados em instituições públicas de ensino, no caso universidades. Ainda se destaca o papel do governo na instituição de políticas governamentais, que conduzam a objetivos estratégicos e orienta a atenção ao desenvolvimento de uma base teórica forte e à combinação de diferentes correntes teóricas aplicáveis à gestão de riscos no setor público

Considerando a importância da temática, o presente estudo aborda a avaliação da implantação da gestão de riscos nos Institutos Federais de Educação Ciência e Tecnologia do Brasil que neste trabalho serão tratados como institutos federais, sob a perspectiva dos gestores responsáveis pela gestão de riscos dessa importante autarquia no cenário educacional, científico e social Brasileiro.

A partir dessas considerações, a presente investigação tem como problema de pesquisa a percepção dos responsáveis pela gestão de riscos dos institutos federais sobre: quais os pontos importantes e fragilidades no *status* da gestão de riscos nos institutos federais?

Como justificativa, esta pesquisa sustenta-se em três pontos fundamentais. O primeiro deles é a relevância dos institutos federais no cenário nacional. De acordo com o Relatório de Gestão 2023 da Plataforma Nilo Peçanha, referente ao ano base 2022, os institutos federais são compostos por 622 unidades, que somam um total de 1.453.758 matriculados em 11.341 cursos de diferentes áreas. No ano de 2022, houve 1.914.177 inscritos para as 1.050.750 vagas ofertadas, dos quais 741.637 ingressaram nos cursos. Além disso, o número de concluintes em 2022 foi de 489.941. O segundo ponto relaciona-se ao desenho organizacional singular dessa autarquia, acrescentando-se o fato de que os institutos federais são instituições substancialmente recentes e o terceiro e relevante ponto de amparo da justificativa é a inexistência de estudos específicos sobre a gestão de riscos nos institutos federais. Isto posto, considera-se que os resultados dessa pesquisa poderão contribuir para um diagnóstico e fornecer subsídios para a implementação de boas práticas de gestão de riscos nos institutos federais e, possivelmente, em outras autarquias do setor público.

Este artigo é estruturado em seções distintas para oferecer uma compreensão clara da gestão de riscos nos institutos federais. Na Seção 2, é realizada uma revisão teórica abordando conceitos e práticas relevantes. A metodologia utilizada é descrita na Seção 3, enquanto a Seção 4 apresenta a análise e discussão dos resultados. Por fim, as conclusões são apresentadas, destacando as potencialidades e os principais desafios acerca da implantação e condução da gestão de riscos nos institutos federais.

2 GESTÃO DE RISCOS

Diante da Instrução Normativa Conjunta MP/CGU Nº 01 de 2016, elaborada pela Controladoria-Geral da União (CGU) e pelo Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão

(MP), que instituiu a adoção das práticas de gestão de riscos, controles internos e governança nos órgãos do Poder Executivo Federal, pode-se entender que a gestão de riscos é uma abordagem recente para instituições públicas federais de ensino no Brasil. Embora a gestão de riscos seja uma ferramenta eficiente de governança, pouco tem sido pesquisado sobre o assunto, como apontado por Bracci et al (2021).

A gestão de risco é um processo para identificar, avaliar e responder aos riscos, conforme definido pelo *Committee Of Sponsoring Organizations Of The Treadway* (2007) e pela ISO (2017). A Associação Brasileira de Normas Técnicas (2018) (ABNT) define o risco como a possibilidade de fracasso de um projeto ou ação devido a eventos imprevisíveis. Braga (2017) afirma que o Brasil ainda está em uma fase inicial de implantação da gestão de riscos nas questões gerenciais, apesar da importância da governança para uma gestão eficiente. A gestão de risco requer não apenas técnicas, mas também uma cultura de risco e controle (LAPSLEY, 2009; BRACCI *et al.*, 2021). Ahmeti e Vladi (2017) identificam desafios na gestão de riscos no setor público, incluindo a falta de objetivos claros, mudanças frequentes de liderança, falta de conhecimento, ausência de métricas de risco, complexidade de processos e cultura e mentalidade de risco limitadas.

No estudo de Ahmeti e Vladi (2017), uma das críticas é a falta de análise detalhada das vantagens das principais metodologias de gestão de risco aplicáveis ao setor público. Os autores destacam a ISO como uma metodologia concisa e abrangente, composta por princípios e diretrizes sobre gestão de risco. Queensland (2011) destaca que, de acordo com a ISO 31000-2009, as etapas principais do gerenciamento de risco incluem estabelecer o contexto, a identificação de riscos, análise de riscos, avaliação de riscos, tratamento de riscos, comunicação e consulta, monitoramento e revisão. No entanto, Queensland (2011) destaca que essas etapas não são um fluxo contínuo e definido, e que as organizações precisam ser capazes de adaptar os modelos para atender às suas necessidades específicas.

No contexto brasileiro, a CGU e o TCU mencionam a norma ISO 31000 como referência para descrever o processo de gestão de riscos adotado pelos órgãos públicos. Essa abordagem visa harmonizar os processos de gestão de riscos, fornecendo uma estrutura comum para sua aplicação em diversas atividades (TCU, 2018; CGU, 2018). A adoção da ISO 31000 pelos órgãos públicos é um importante passo para aprimorar a gestão de riscos no Brasil e para promover a transparência e a eficiência na gestão pública.

De acordo com Wood (2009), as regulamentações de governança nacionais e internacionais abrangem a visão de governança corporativa, onde o controle interno e a gestão de riscos são interdependentes. As fronteiras entre esses conceitos às vezes são confusas e não fica claro se a gestão de riscos é uma subdivisão do controle interno ou vice-versa. No entanto, a gestão de riscos é considerada uma parte integrante do processo de governança corporativa.

Nesse contexto, no Brasil, o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) desenvolveu diversas instruções formais de governança corporativa, incluindo o Guia de Orientação para Gerenciamento de Riscos Corporativos em 2007 e o Gerenciamento de Riscos Corporativos-Evolução em Governança e Estratégia em 2017. O objetivo desses documentos é disponibilizar recomendações e metodologias para a gestão de riscos tanto no setor público quanto no privado (SILVA *et al* 2021).

Wood (2009) propõe classificar os riscos como graves, materiais ou toleráveis, o que determina o nível subsequente de controle e a frequência do monitoramento. Além disso, a gestão de riscos é abordada com base na teoria da contingência, desenvolvida dentro de um contexto organizacional privado orientado para a manufatura, que é diferente da prestação de serviços públicos, que não são vendidos com o objetivo de lucro.

Os trabalhos de Wood (2009) e Bhimani (2009) concordam sobre a importância das políticas de governo e da Tecnologia da Informação e Comunicação para a gestão de riscos. Wood (2009) destaca a importância das políticas de governo, pois as ações das organizações locais refletem as ações do governo central. Além disso, a tecnologia da informação e comunicação é mencionada como importante por afetar diretamente a gestão de riscos.

Nesse contexto, Braga (2017) enfatiza que o mapeamento dos processos é uma ferramenta crucial para melhorar a eficiência dos processos. Ressalta ainda a importância de documentar cuidadosamente o fluxo do processo, antes de realizar qualquer aprimoramento. Após aprimorar o processo, é necessário documentá-lo novamente para garantir que as pessoas que o executam entendam como fazê-lo de maneira correta e eficiente. Dessa forma, o mapeamento dos processos é uma etapa fundamental para o sucesso da gestão de riscos e deve ser realizado de forma cuidadosa e precisa.

A literatura apresenta diversas maneiras de mapear processos. Cruz (2009) destaca a existência de diferentes tipos de sistemas que auxiliam na gestão de processos de negócios. Alguns sistemas oferecem a funcionalidade básica de permitir o desenho de fluxogramas, enquanto outros permitem a modelagem e simulação de processos. Além disso, existem

sistemas mais avançados que possibilitam a publicação *online* de toda a documentação relacionada aos processos de negócios. Com essa variedade de sistemas disponíveis, é possível escolher a ferramenta mais adequada para atender às necessidades específicas da organização e otimizar a gestão de seus processos.

Mapear processos está relacionado a criar fluxos, em que Hill e Dinsdale (2003) afirmam que o ciclo básico da gestão de riscos é composto por identificação, avaliação, resposta, monitoramento e aprendizagem sofrendo constante interferência da comunicação. E este ciclo sendo uma cadeia contínua de aprendizagem, diga-se como fluxo, que depende de processos de feedback, aprendizagem e construção de melhorias. Contexto esse que reafirma a necessidade de uma comunicação assertiva e eficiente.

Também de mesma importância, o processo de identificação de riscos é fundamental para o sucesso da gestão de riscos em qualquer organização. Por meio das técnicas de identificação, é possível antecipar e prever situações que podem afetar os objetivos da instituição. É importante destacar que a identificação de riscos não deve ser realizada de forma superficial, mas sim de forma minuciosa e criteriosa, levando em consideração todos os fatores que podem influenciar na ocorrência do risco. Nesse sentido, a ISO (2009) destaca a importância de considerar os fatores humanos e organizacionais aliados a técnicas de identificação de riscos, a fim de que sejam abordadas as raízes dos problemas e sejam tomadas as medidas preventivas e corretivas adequadas. A definição de técnicas de identificação de riscos é, portanto, uma etapa fundamental para o sucesso da gestão de riscos em qualquer organização.

2.1 Gestão de Riscos no Setor Público

O gerenciamento de riscos é uma função fundamental da governança na administração pública, segundo o referencial básico de governança (BRASIL, 2014). O sucesso desta atividade depende da participação e comprometimento da alta administração, que pode levar a melhorias no desempenho organizacional, redução de conflitos e aumento de segurança para os gestores.

Quando se fala em riscos, Ahmeti e Vladi (2017) apontam que a diferença marcante entre o gerenciamento de riscos no setor público e no setor privado é que o risco, no primeiro caso, é muito mais complexo e o escopo do seu impacto é social, assim as instituições do setor público são geralmente grandes e altamente burocratizadas, dificultando as práticas de gestão

de risco. Contudo, Hill e Dinsdale (2003) destacam que, mesmo em cenários diferentes, a visão de risco deve ser a mesma, uma vez que não só em vistas aos órgãos de controle, mas também, pela eficiência buscada.

Na gestão de riscos no setor público, existe a influência das técnicas usadas no setor privado, mas nem sempre são adequadas devido à diferença de cenário e responsabilidade. Em alguns casos, há a adoção de técnicas defensivas para lidar com excessos e ineficiências (LAPSLEY, 2009). A gestão de riscos é uma abordagem complexa e relativamente recente, e as instituições públicas têm enfrentado dificuldades na sua implementação (TCU, 2018). Quando o foco da gestão de risco está no setor público, em geral, uma visão mais avessa ao risco é tradicionalmente adotada para a gestão. Isso se deve em parte à importância dada ao arcabouço legal que orienta a administração pública e porque os recursos públicos precisam ser gerenciados com os cuidados adequados (MCPHEE, 2005).

De acordo com Hill e Dinsdale (2003), a análise de risco no setor público é baseada na percepção dos indivíduos envolvidos diante de eventos incertos. É possível medir o risco de forma quantitativa, porém é importante levar em consideração os contextos sociais, culturais e políticos que podem influenciar na percepção de risco. Os autores também destacam que o risco pode ser tanto positivo quanto negativo, e que o risco negativo tende a ser mais amplamente reconhecido. Porém, é importante considerar tanto os riscos positivos quanto negativos para uma avaliação completa da situação.

Continuando no cenário da administração pública, a gestão de riscos considera a necessidade do equilíbrio das tensões existentes entre as incertezas e a necessidade de resultados formais (BRACCI 2021), sendo, a partir da IN 01 em maio de 2016, que a gestão de risco foi legalmente institucionalizada no setor público do Brasil, visando o alcance do resultado dos objetivos estratégicos. Em seu contexto, a gestão de riscos é vista não como algo movido para solução de consequências e, sim, para maior domínio de possíveis causas e que resulte em gerar valor para a sociedade, através de eficiência na gestão orçamentária, gestão de pessoas, tecnologias que facilitem comunicação, dados e planejamento.

A gestão de riscos corporativos no setor público tem ganhado destaque em diversos países a partir do início do século XXI, conforme identificado por Bermejo *et al.* (2019). No Brasil, apesar do cenário normativo aplicável ao setor público já existir, ainda há desafios na sua implementação, de acordo com a CGU (2018b). No âmbito da administração pública,

existem metodologias que orientam as boas práticas e técnicas para identificar, analisar, avaliar, tratar, monitorar e comunicar riscos.

O trabalho de Bermejo *et al.* (2019) destaca a importância de considerar as particularidades de cada instituição ao implementar a gestão de riscos, considera que embora seja necessário considerar o contexto geral, cada administração precisa conhecer suas características únicas e demandas locais para estabelecer suas premissas de gestão e garantir a eficiência da metodologia-padrão escolhida.

A fim de facilitar o processo de implantação da gestão de riscos, Stanton (2011) adverte que o risco migrará para o local em que o governo estiver menos equipado para lidar com ele, e que é sensato elevar o padrão legal de responsabilidade de diretores e conselheiros para que eles tenham a obrigação de garantir controles internos mais eficazes para suas empresas.

Stanton (2011) também destaca que o quesito mais importante no gerenciamento dos riscos é a melhora no fluxo de informações, para que seja melhor compreendido pelos tomadores de decisão, tanto nas empresas quanto no governo. Outro fator relevante é a dinâmica bloqueada da organização, que é mencionada no trabalho como uma bolha, que tende a reduzir a capacidade das organizações públicas e empresas privadas de perceber o risco ou agir para reduzi-lo.

Mesmo havendo esse paradoxo público/privado, o gerenciamento de risco é um fator emergente na implementação da gestão pública. Existem estudos que indicam a replicação de estratégias e ferramentas de gestão de riscos de grandes empresas na reforma da gestão das organizações do setor público, tendo como referência o Reino Unido (LAPSLEY, 2009). É importante destacar que a maioria dos estudos que aplicam princípios e padrões de risco em organizações públicas é liderada por alguns países como Austrália, Nova Zelândia, Canadá, Reino Unido e EUA, contudo, não há muitas publicações disponíveis sobre suas práticas e abordagens de risco (AHMET E VLADI, 2017).

Os gestores públicos enfrentam um cenário político que muitas vezes pode ser turbulento além de imprevisível. As mudanças de governo, a instabilidade econômica e as oscilações do mercado tornam a gestão de riscos ainda mais crucial para garantir a efetividade e a sustentabilidade das políticas públicas. É preciso avaliar os riscos e oportunidades em um ambiente de incertezas e, assim, promover um planejamento estratégico adequado e a tomada de decisões mais assertivas (BRAGA, 2017). A gestão de riscos, portanto, deve estar presente

em todas as etapas do processo decisório, permitindo que a administração pública se adapte de forma rápida e eficiente às mudanças do ambiente externo e interno, garantindo a continuidade dos serviços e a mitigação de eventuais crises.

O estudo de Stanton (2013) focou a importância da gestão de riscos em momentos de cortes e incertezas orçamentárias, o qual a dinâmica é tal que as agências precisarão realizar um gerenciamento de risco ativo para se proteger contra grandes riscos inesperados que, de outra forma, poderiam se materializar à medida que as organizações se adaptam às novas circunstâncias.

Stanton (2013) configura o cerne de uma gestão de riscos empresariais eficaz através de uma série de conversas entre gerentes, apoiadas por informações de toda a organização. Já para as agências governamentais, as conversas se concentram em identificar quais são os riscos enfrentados e que podem impedir de alcançar os objetivos e missão organizacional e, ainda, como mitigar o impacto dos riscos mais graves.

Stanton (2013) ainda destaca uma preocupação especial da gestão de riscos no setor público, que é garantir que as conversas ocorram para gerenciar os riscos de forma consistente e com uma compreensão de como os riscos em uma área afetam as outras, especialmente, em um momento de austeridade orçamentária. Da mesma forma, o autor afirma também que a gestão de risco das agências é importante como ferramenta para ajudar a evitar ameaças ao desempenho, que possam atrair a atenção dos formuladores de políticas, que buscam eliminar programas com baixo desempenho.

Ainda quanto ao estudo de Stanton (2013), as visões do ambiente e riscos são diferentes, uma vez que o seu estudo foi realizado considerando a gestão de riscos diante de aspectos e características do orçamento de instituições dos Estados Unidos (execução, planejamento, distribuição e possível contingenciamento), o que diverge da realidade brasileira.

As reformas do setor público levaram a gestão de risco a ganhar proeminência como um meio de prestação de serviços eficaz e uma ferramenta de prestação de contas e responsabilização, em que surgem mudanças regulatórias destinadas a capacitar os gestores a se engajarem em práticas apropriadas de gestão de risco. Os autores Mohama *et al.* (2020) apresentam que é possível um gerenciamento de risco em nível empresarial eficaz em organizações do setor público, por meio de três facilitadores, que são: a inteligência e análise de negócios, os sistemas de controle de gerenciamento, e o gerenciamento através de dados estruturados e quantificados. O estudo possui uma lacuna ao apresentar a aplicabilidade das

ferramentas propostas em setores muito específicos, o que limita o gerenciamento dos riscos instituições públicas, que possuem perfis especializados.

2.2 Gestão de Riscos em Instituições Federais de Ensino.

Quando se trata do estudo da gestão de riscos em instituições federais de ensino, verificou-se que os poucos estudos existentes ocorreram em universidades federais.

Araújo (2019) e Araújo e Gomes (2021) realizaram estudo que teve como objetivo analisar a percepção dos membros dos comitês de riscos das universidades federais do Brasil, quanto aos desafios na adoção da gestão de riscos nessas instituições. Dentre os vários e importantes resultados obtidos, menciona-se a falta de engajamento percebida pelos servidores, sendo este um fator que compromete a gestão de riscos nas universidades, somando-se ainda, a relação entre a falta de capacitação e o excesso de demandas, ou seja, naquela data a gestão de riscos não era considerada uma prioridade, mesmo diante da sua importância e instituição legal.

Outro ponto relevante, diga-se uma lacuna, quanto ao estudo de Araújo (2019) e Araújo e Gomes (2021) foi a não identificação e análise dos objetivos, no contexto individual, das universidades federais, uma vez que o risco existente está diretamente relacionado a estes objetivos, visto que os objetivos de uma organização são a matéria prima para a gestão de riscos (COSO, 2006). Por outro lado, concluíram que os principais gestores devem assumir o importante papel de assegurar que as estruturas, os sistemas e as estratégias para a gestão eficaz de riscos estejam disponíveis nas universidades. Essa constatação é corroborada por Hill e Dinsdale (2003) ao mencionarem que a capacidade de gerenciar riscos eficazmente depende muito da estrutura e dos sistemas utilizados pelos servidores.

A governança eficaz e a gestão de riscos são essenciais para o desenvolvimento e sustentabilidade das organizações. Isso requer gestores com perfil adequado, capazes de coordenar essas práticas e garantir o alcance dos objetivos organizacionais, promovendo integridade e capacidades. A governança e a gestão de riscos orientam decisões, ações e controles, alinham propósitos, asseguram conformidade com normas legais, aumentam confiança e legitimidade da gestão e valor corporativo. Tal situação, se contempla também visto o grau de maturidade da governança, relacionado principalmente ao perfil dos gestores, que devem garantir que a governança e a gestão de riscos atuem de forma coordenada garantindo o alcance dos objetivos organizacionais e promovendo a integridade, resultando

assim no desenvolvimento das capacidades e sustentabilidade organizacionais, uma vez que orientam as decisões, ações e controles, alinham os propósitos organizacionais, profissionalizam o processo decisório, conduzem à conformidades das normas legais, expandem a confiança e legitimidade da gestão e elevam o valor econômico e social corporativo (BARRETO; VIEIRA, 2019).

O trabalho de Baystorff (2018) analisou como as universidades federais brasileiras realizam a gestão de riscos, na perspectiva da IN 01/2016, onde foi aplicado um questionário aos gestores de todas as universidades federais brasileiras, com um nível de participação de 76%, e para sua grande maioria entende a importância e relevância da gestão de riscos para a instituição, contudo 18% dessas instituições não executavam ações de gestão de riscos, e um ponto de destaque é que destacam-se a falta de pessoal capacitado e função gratificada e a dificuldade de aceitação da política de gestão de riscos na cultura organizacional.

Bermejo (2021) investigou em seu trabalho a gestão estratégica das universidades, e constatou que estas estão empenhadas no desenvolvimento de planos estratégicos, com vistas a orientar o alcance dos objetivos estratégicos, e que estão gradativamente cumprindo as exigências da implantação da gestão de riscos conforme instituído pela norma.

Com base na revisão de literatura, institui-se o porquê da realização desse estudo nos institutos federais: a importância da autarquia, a institucionalização legal da gestão de riscos, a gestão de riscos como ferramenta, que deve surgir a nível estratégico, para a contribuição do alcance dos objetivos da instituição; e o diminuto número de pesquisas sobre Gestão de Riscos em órgãos públicos nacionais de ensino.

3 METODOLOGIA

3.1 Delineamento da Pesquisa

Neste estudo, foi adotada uma abordagem metodológica exploratória para investigar a gestão de riscos nos institutos federais. A metodologia incluiu a aplicação de um questionário estruturado, desenvolvido por Araújo e Gomes 2019, com base em revisão bibliográfica acerca das variáveis relacionadas à gestão de riscos.

O questionário foi projetado para abranger diferentes aspectos da gestão de riscos, como engajamento, mapeamento de processos, ambiente, capacitação e demandas. Os dados

coletados foram analisados quantitativamente com questões dispostas em uma escala de Likert com cinco pontos, utilizando-se técnicas estatísticas para identificar tendências e padrões. Por fim, os resultados foram analisados reportando-se estatísticas descritivas e gráficos.

Essa abordagem metodológica exploratória permitiu uma compreensão inicial do tema, fornecendo *insights* valiosos para futuras investigações e possíveis melhorias na gestão de riscos nessas instituições.

3.2 Escopo e população alvo

O universo do presente trabalho são os institutos federais (Quadro 1), que fazem parte da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica e o escopo são as instâncias formais dessa autarquia, sendo comitês de gestão de riscos, reitor/diretoria sistêmica, pró-reitoria ou colegiado, sendo embasado no arcabouço teórico e legal será construído uma base de conhecimentos para a análise e avaliação da percepção de um representante, preferencialmente o responsável, do comitê gestão de riscos de cada órgão. Não havendo esse comitê, buscar-se-á o responsável pela implementação e condução da gestão de riscos na instituição. Isto posto, o critério de inclusão utilizado para o presente estudo foi que, entre as instituições que compõem a Rede Federal de Educação, serão analisados somente os institutos federais, tal escolha foi baseada na homogeneidade dos objetivos, finalidades e características legais, pela singularidade da estrutura organizacional e capilaridade em todo o território nacional.

Quadro 1- Universo da Pesquisa

Região Centro-oeste				
	Estado	Unidade Gestora	Nome	Sigla
1	Brasília/DF	26428	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Brasília	IFB
2	Mato Grosso	26414	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Mato Grosso	IFMT
3	Mato Grosso do Sul	26415	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Mato Grosso do Sul	IFMS
4	Goiás	26429	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Goiás	IFG
5	Goiás	26407	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Goiano	IFGoiano
Região Nordeste				
6	Alagoas	26402	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Alagoas	IFAL
7	Bahia	26427	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Bahia	IFBA

8	Bahia	26404	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Baiano	IF Baiano
9	Ceará	26405	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Ceará	IFCE
10	Maranhão	26408	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Maranhão	IFMA
11	Paraíba	26417	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba	IFPB
12	Pernambuco	26418	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Pernambuco	IFPE
13	Pernambuco	26430	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Sertão do Pernambuco	IF Sertão PE
14	Piauí	26431	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Sertão do Piauí	IFPI
15	Rio Grande do Norte	26435	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Sertão do Rio Grande do Norte	IFRN
16	Sergipe	26423	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Sertão de Sergipe	IFS
Região Norte				
17	Acre	26425	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Acre	IFAC
18	Amapá	26426	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amapá	IFAP
19	Amazonas	26403	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amazonas	IFAM
20	Pará	26416	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Pará	IFPA
21	Rondônia	26421	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia	IFRO
22	Tocantins	26424	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Tocantins	IFTO
(Continuação) Quadro 1- Universo da Pesquisa				
23	Roraima	26437	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Roraima	IFRR
Região Sul				
24	Rio Grande do Sul	26435	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul	IFRS
25	Rio Grande do Sul	26420	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Farroupilha	Iffarroupilha
26	Rio Grande do Sul	26436	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Sul-Rio-Grandense	IFSUL
27	Paraná	26432	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Paraná	IFPR
28	Santa Catarina	26438	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Santa Catarina	IFSC
29	Santa Catarina	26422	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Catarinense	IFC
Região Sudeste				
30	Espírito Santo	26406	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Espírito Santo	IFES
31	Rio de Janeiro	26433	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio de Janeiro	IFRJ
32	Rio de Janeiro	26434	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Fluminense	IFF

33	Minas Gerais	26409	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Minas Gerais	IFMG
34	Minas Gerais	26410	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Norte de Minas Gerais	IFNMG
35	Minas Gerais	26411	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Sudeste de Minas Gerais	Ifsudesteminas
36	Minas Gerais	26412	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Sul de Minas Gerais	Ifusuldeminass
37	Minas Gerais	26413	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Triângulo Mineiro	IFTM
38	São Paulo	26439	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de São Paulo	IFSP

A população-alvo são os responsáveis pelas instâncias formais pela gestão de riscos nos institutos federais, aqueles que tem relação direta com a implantação e manutenção do gerenciamento dos riscos no órgão, sendo o servidor responsável pelo comitê de gerenciamento de riscos ou por órgão similar indicado pela administração do respectivo instituto federal.

3.3 Instrumento de pesquisa

O instrumento de levantamento (questionário) aplicado é oriundo dos trabalhos de Araújo (2019) e Araújo & Gomes (2021), do estudo de mesma natureza e objetivo realizado nas universidades federais brasileiras, este composto por 68 questões, distribuídas em cinco seções, abordando cinco grupo de variáveis (Quadro 2). Conforme determinação do Comitê de Ética e Pesquisa foi facultada a não resposta da questão para conclusão do questionário.

Quadro 2- Variáveis da Pesquisa

N.	Grupos de Variáveis	Objetivo/Referências	Escala
1.	Perfil dos servidores.	Verificar o perfil geral dos servidores envolvidos no processode gestão de riscos.	
1.1	Idade	Araújo (2019)	Ordinal
1.2	Gênero	Araújo (2019)	Nominal
1.3	Função (Docente/TAE)	Araújo (2019)	Nominal
1.4	Cargo	Araújo (2019)	Nominal
1.5	Formação	Araújo (2019)	Ordinal
1.6	Tempo de experiência na instituição	Araújo (2019)	Ordinal
1.7	Tempo de experiência no cargo	Araújo (2019)	Ordinal
1.8	Já participou de algum curso específico sobre gestão de riscos?	Araújo (2019)	Binária
1.9	Qual instituição atua?	Araújo (2019)	Nominal
2.	Visão geral do ambiente de controle interno e gerenciamento de riscos;	Constatação do ambiente de controle da instituição, incluindo aspectos relacionados com cultura, a governança e a consideração do risco na definição da estratégia e dos objetivos da instituição.	

2.1	A missão, a visão e os valores da Instituição são formalizados e comunicados internamente e externamente?	Araújo (2019)	Binária
2.2	A Instituição estabelece estrutura operacional na busca dos objetivos estratégicos?	Araújo (2019)	Binária
2.3	A Instituição dispõe de ouvidoria?	Araújo (2019)	Binária
2.4	A Instituição possui medidas de desempenho que indicam a efetividade dos resultados?	Araújo (2019)	Binária
2.5	As responsabilidades dos membros da estrutura interna de governança da Instituição estão definidas?	Araújo (2019)	Binária
2.6	A entidade dispõe de Plano de Integridade, conforme Decreto 9.203/2017?	Araújo (2019)	Binária
2.7	A organização dispõe de auditoria interna?	Araújo (2019)	Binária
2.8	A organização dispõe de corregedoria?	Araújo (2019)	Binária
2.9	Os principais processos estão identificados e mapeados?	Araújo (2019)	Binária
2.10	O modelo de gestão de riscos da organização está estabelecido?	Araújo (2019)	Binária
2.11	A organização dispõe de comitê de ética?	Araújo (2019)	Binária
2.12	Existe suporte de especialistas externos (consultoria especializada)?	Araújo (2019)	Binária
2.13	A alta administração estabeleceu modelo de gestão de pessoas?	Araújo (2019)	Binária
2.14	A gestão estabeleceu modelo de gestão de tecnologia da informação?	Araújo (2019)	Binária
2.15	A gestão estabeleceu um modelo de gestão de contratações? (por exemplo: terceirização, compras, compras conjuntas, estoques, sustentabilidade).	Araújo (2019)	Binária
2.16	Existe na Instituição algum plano de capacitação e educação interna?	Araújo (2019)	Binária
2.17	Existe na Instituição sistema de avaliação de desempenho dos servidores?	Araújo (2019)	Binária
2.18	A gestão de riscos é integrada ao processo de planejamento estratégico da Instituição?	Araújo (2019)	Binária

3.	Identificação/Percepção dos principais riscos dentro do contexto das etapas da execução da gestão de risco;	Identificação dos principais riscos da instituição, bem como se os respondentes possuem percepção da existência dos mesmos. Os processos de identificação e análise de riscos envolvem pessoas e utilizam técnicas e ferramentas que asseguram a identificação abrangente e a avaliação consistente dos riscos. Foram incluídos questionamentos sobre a identificação, avaliação, tratamento, comunicação/reportage e monitoramento de riscos das atividades fins das instituições.	
3.1	A instituição já definiu um comitê responsável pela gestão de riscos?	Araújo (2019)	Binária
3.2	Há uma definição preliminar de quem (departamento/unidade) será responsável pelas categorias de risco?	Araújo (2019)	Binária
3.3	Caso a Instituição realize a gestão de riscos, qual(s) técnica(s) é utilizada para identificação dos riscos?	Araújo (2019)	Nominal
	Lista de verificação; Diagrama de causa e efeito; Lista de resposta; Técnicas de grupo; Delphi Questionários; Entrevistas; Análise de premissas; Análise de restrições; Descrição do risco; Matriz de probabilidade e consequência; N/A.		
3.4	O processo de identificação de riscos considera explicitamente a possibilidade de fraudes, burla de controles e outros atos impróprios?	Araújo (2019)	Binária
3.5	Caso a Instituição realize a gestão de riscos, qual(s) técnica(s) é utilizada para ANALISAR/AVALIAR os riscos? Mapa de risco; Valor esperado como critério de decisão; Modelos de riscos probabilísticos; Árvore de probabilidade; Análise de sensibilidade; Análise de perigos e pontos críticos de controle (APPCC); Análise de cenários; Avaliação de risco ambiental; Análise de causa-raiz; Índices de risco; Matriz de probabilidade e consequência N/A.	Araújo (2019)	Nominal

3.6	Utiliza-se um canal formalizado para atribuir à alta gestão a responsabilidade dos riscos que excederem a tolerância?	Araújo (2019)	Binária
3.7	Qual o grau de contribuição dos auditores de órgãos de controle (TCU/CGU) para gerenciar os riscos da sua instituição?	Araújo (2019)	Ordinal
3.8	Qual o grau de contribuição dos auditores internos para o processo de gestão de riscos da sua instituição?	Araújo (2019)	Ordinal
3.9	A instituição leva em consideração riscos decorrente do cenário político?	Araújo (2019)	Binária
3.10	São identificados riscos referentes às atividades de aquisição/compras?	Araújo (2019)	Binária
3.11	São identificados riscos referentes às atividades de contratos continuados?	Araújo (2019)	Binária
3.12	São identificados riscos referentes às atividades de convênios?	Araújo (2019)	Binária
3.13	São identificados riscos referentes às atividades financeiras (arrecadação da receita, liquidação, caixa central e tesouraria)?	Araújo (2019)	Binária
3.14	São identificados riscos referentes às atividades relacionadas à folha de pagamento?	Araújo (2019)	Binária
3.15	São identificados riscos referentes às atividades fins de ensino, pesquisa e extensão?	Araújo (2019)	Binária
3.16	São identificados riscos referentes à imagem da Instituição?	Araújo (2019)	Binária
3.17	Existe na instituição uma função ou unidade organizacional de <i>compliance</i> que monitore riscos específicos de não conformidade com leis e regulamentos?	Araújo (2019)	Binária
3.18	Ocorre monitoramento periódico/contínuo da gestão de riscos na Instituição?	Araújo (2019)	Binária
3.19	Os resultados das atividades de monitoramento são utilizados para as tomadas de medidas necessárias à correção de deficiências e à melhoria contínua do desempenho da gestão de riscos?	Araújo (2019)	Binária
4.	Desafios para implantação de um sistema de gerenciamento de riscos nos institutos federais.	Quais obstáculos são ou poderão ser considerados relevantes para o sucesso da gestão de riscos na instituição?	
4.1	Existe a possibilidade de se ignorar riscos importantes na instituição?	Araújo (2019)	Ordinal (escala de Likert 5 pontos)

4.2	Pode-se lidar de maneira inadequada com a incerteza resultante de informações incompletas ou complexas?	Araújo (2019)	Ordinal (escala de Likert 5 pontos)
4.3	Pode haver falta de confiança ou entendimento entre os servidores envolvidos?	Araújo (2019)	Ordinal (escala de Likert 5 pontos)
4.4	Pode haver divergências em torna da gravidade percebida de um risco ou de estratégias adotadas para administrá-lo?	Araújo (2019)	Ordinal (escala de Likert 5 pontos)
4.5	Pode haver estruturas e sistemas institucionais inadequados para a gestão de riscos na Instituição?	Araújo (2019)	Ordinal (escala de Likert 5 pontos)
4.6	O sistema de informação é ineficiente ou não é capaz de apoiar a gestão de riscos?	Araújo (2019)	Ordinal (escala de Likert 5 pontos)
4.7	Pode haver dificuldade na renovação do ciclo de gerenciamento de riscos, tendo em vista que o mesmo deve ser contínuo?	Araújo (2019)	Ordinal (escala de Likert 5 pontos)
4.8	A falta de mapeamento dos processos na Instituição pode ser decisiva para a implantação eficaz da gestão de riscos?	Araújo (2019)	Ordinal (escala de Likert 5 pontos)
4.9	A falta de engajamento dos servidores envolvidos pode ser um fator comprometedor para a gestão de riscos na Instituição?	Araújo (2019)	Ordinal (escala de Likert 5 pontos)
4.10	A falta de capacitação de servidores ainda constitui um fator limitante para o sucesso da gestão de riscos na Instituição?	Araújo (2019)	Ordinal (escala de Likert 5 pontos)
4.11	O excesso de demandas atuais pode comprometer o sucesso da implantação de gestão de riscos na Instituição?	Araújo (2019)	Ordinal (escala de Likert 5 pontos)
4.12	São alocados recursos suficientes e apropriados (pessoas, estrutura, sistemas de TI, programas de treinamento, métodos e ferramentas para gerenciar riscos) para a gestão de riscos?	Araújo (2019)	Ordinal (escala de Likert 5 pontos)
5.	Impactos/contribuições decorrentes da gestão dos riscos nos institutos federais;	Caso a instituição tenha adotado a gestão de riscos, quais foram os impactos decorrentes dessa adoção? Examinam-se os efeitos das práticas de gestão de riscos, procurando avaliar em que medida a gestão de riscos tem sido eficaz para a melhoria dos processos de governança e gestão e os resultados da gestão de riscos têm contribuído para o alcance dos objetivos relacionados à eficiência das operações, à qualidade de bens e serviços, à transparência e à prestação de contas e ao cumprimento de leis e regulamentos.	

5.1	Os riscos identificados são capazes de comprometer a implementação do plano estratégico da Instituição?	Araújo (2019)	Ordinal (escala de Likert 5 pontos)
5.2	Com a implantação do sistema de gestão de riscos, as leis e os regulamentos aplicáveis estão sendo cumpridos com mais facilidade (<i>compliance</i>)?	Araújo (2019)	Ordinal (escala de Likert 5 pontos)
5.3	Os riscos da organização estão dentro dos seus critérios de risco, vale dizer, dentro do apetite a risco definido e das variações aceitáveis no desempenho ou tolerâncias a risco estabelecidas?	Araújo (2019)	Ordinal (escala de Likert 5 pontos)
5.4	A gestão de riscos é capaz de promover a redução de custos por meio do desenvolvimento de sinergias entre unidades de negócios e departamentos?	Araújo (2019)	Ordinal (escala de Likert 5 pontos)
5.5	A gestão de riscos melhora a transparência para as partes interessadas, reduzindo o escrutínio regulatório e despesas com litígios?	Araújo (2019)	Ordinal (escala de Likert 5 pontos)
5.6	A gestão de riscos pode promover a integridade e prevenir a improbidade, os desvios e a corrupção?	Araújo (2019)	Ordinal (escala de Likert 5 pontos)
5.7	A gestão de riscos mostrou ser capaz de reduzir surpresas e prejuízos operacionais na Instituição?	Araújo (2019)	Ordinal (escala de Likert 5 pontos)
5.8	A gestão de riscos pode auxiliar na identificação de problemas atuais e emergentes da Instituição, gerando maior confiabilidade?	Araújo (2019)	Ordinal (escala de Likert 5 pontos)
5.9	A gestão de riscos auxilia a monitorar a adequação e a eficácia do controle interno?	Araújo (2019)	Ordinal (escala de Likert 5 pontos)
5.10	A gestão de risco pode ser capaz de permitir estabilidade orçamentária, prevenindo surpresas ao elaborar o orçamento?	Araújo (2019)	Ordinal (escala de Likert 5 pontos)

Fonte: Araújo 2019, adaptado pelo autor.

Para autorização da aplicação do instrumento nos 38 institutos federais, foram seguidas as instruções do Manual do Pesquisador da Plataforma Brasil- Versão 3.2-2021, e após a anuência do reitor do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Minas Gerais (IFMG), foi submetido à anuência das instituições via Conselho Nacional das Instituições da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica (CONIF) e posteriormente submetido ao comitê de ética em pesquisa. A presente pesquisa possui parecer aprovado pela

Plataforma Brasil, com o Certificado de Apresentação de Apreciação Ética (CAAE): 66190322.3.0000.5588.

Após a validação do projeto, a identificação do responsável pela gestão de riscos e aprovação por comitê de ética, o questionário foi implementado via *Google Forms*® no período entre 13 de fevereiro de 2023 e 29 de março de 2023. Para análise dos dados, foram utilizados o *Microsoft Excel*® e a linguagem *R* (*R CORE TEAM, 2021*).

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Um objetivo específico do estudo foi a realização de um censo da população-alvo, constituída pelos 38 responsáveis pela gestão de risco institutos federais. Contudo, apesar dos esforços empreendidos, incluindo inúmeros contatos por *e-mail* e telefônicos, 27 institutos federais realizaram o preenchimento do questionário e 2 institutos responderam que ainda não implantaram a gestão de riscos. A taxa de resposta alcançada foi, portanto, igual a 76%.

Ressalta-se a dificuldade encontrada na obtenção de informações junto aos institutos federais. Destaca-se que os sites institucionais desses órgãos não disponibilizam, em sua estrutura, um caminho claro para a localização das informações relativas às instâncias responsáveis pela gestão de riscos ou em sua grande maioria não existe. Ademais, houve grande dificuldade na obtenção de informações mesmo mediante o contato telefônico ou por meio eletrônico (*e-mail*).

4.1 Perfil dos servidores

Os respondentes apresentam diferentes características de idade e sexo, conforme pode-se verificar na Tabela 1.

Tabela 1 – Perfil dos servidores (Idade Gênero)

Faixa etária	Feminino	Masculino	Total
31-40 anos	6 (22.22%)	8 (29.63%)	14
41-50 anos	4 (14.81%)	6 (22.22%)	10
51-60 anos	2 (7.41%)	0 (0.00%)	2
Mais de 60 anos	0 (0.00%)	1 (3.70%)	1
Total	12	15	27

Fonte: Elaborado pelo autor, 2023

Nota:*N (%) = Frequência absoluta (Frequência relativa)

Verifica-se na Tabela 1 que a maioria dos servidores que atuam na gestão de riscos nos institutos federais se concentra na faixa etária de 31 a 40 anos, com um total de 14 indivíduos (51,85% do total). Com relação ao gênero, há uma predominância masculina na gestão de riscos nos institutos federais, com um total de 15 homens (55,56% do total) e 12 mulheres (44,44% do total).

Dessa forma, os dados sugerem que, em geral, a gestão de riscos nos institutos federais é realizada por servidores considerados jovens e do sexo masculino, com menor participação de mulheres e de indivíduos acima de 50 anos. Essas informações são consideradas úteis para o planejamento de estratégias de governança, que visem aumentar a participação de mulheres e servidores mais experientes na gestão de riscos nas instituições federais. Thompson (2011) argumenta que aumentar a representação de mulheres e profissionais experientes em cargos de gestão é crucial para o sucesso organizacional. Perspectivas e expertise diversificadas contribuem para uma tomada de decisão mais eficaz, inovação e desempenho geral, impulsionando o crescimento sustentável e vantagem competitiva.

A distribuição dos servidores por formação acadêmica e cargo é apresentada na Tabela 2.

Tabela 2 - Perfil dos servidores (Formação e cargo)

Formação	Cargo		Total
	Docente	Técnico Administrativo	
Especialização	1 (3.70%)	9 (33.33%)	10
Mestrado	2 (7.41%)	14 (51.85%)	16
Doutorado	1 (3.70%)	0 (0.00%)	1
Total	4 (14,81%)	23 (85,19%)	27

Fonte: Elaborado pelo autor, 2023 *Nota: N (Fi%) = Frequência absoluta (Frequência relativa)

Quando se observa a distribuição por cargo, constata-se que a absoluta maioria dos servidores é composta por técnicos administrativos, totalizando 23 indivíduos (85,19% do total), e docentes apenas 4 indivíduos (14,81% do total).

Além disso, pode-se constatar que a maioria dos servidores que atuam na gestão de riscos possui mestrado, 16 indivíduos (59,26% do total). Em seguida, aparecem os servidores com especialização, totalizando 10 indivíduos (37,04%). Apenas um servidor (3,70%) possui doutorado.

A formação acadêmica é considerada fundamental para atuar na gestão de riscos, pois fornece conhecimentos técnicos, metodologias e habilidades necessárias para identificar, analisar, avaliar e tratar os riscos. Isso permite ao servidor maior facilidade em desenvolver

uma visão mais abrangente dos riscos e a aplicação de práticas avançadas. A formação também pode fornecer uma base sólida em áreas importantes, como finanças, direito, contabilidade, engenharia e tecnologia da informação, todas aplicáveis na gestão de riscos. O tempo de experiência na instituição é analisado na Tabela 3.

Tabela 3 –Perfil dos servidores (Experiência)

Tempo de experiência	Frequência absoluta	Frequência relativa
Até 5 anos	1	3.70%
6-10 anos	10	37.04%
11-15 anos	13	48.15%
16-20 anos	2	7.41%
Mais de 20 anos	1	3.70%
Total	27	100.00%

Fonte: Elaborado pelo autor, 2023

De acordo com os dados apresentados, aproximadamente 96,3% dos servidores (26 indivíduos) possuem mais de 6 anos de experiência na instituição. Além disso, a distribuição dos servidores por faixa de experiência também fornece informações importantes para a elaboração de programas de capacitação e treinamento voltados para a gestão de riscos em instituições federais.

Comparando os dados apresentados na pesquisa sobre a gestão de riscos de Araújo e Gomes (2019) nas universidades federais, com os dados apresentados na presente, enquanto nos institutos a maioria dos respondentes (48,15%) possuem entre 11 e 15 anos de experiência, nas universidades federais a maioria dos servidores tem até 5 anos de experiência na instituição (34,9%). Silva e Santos (2019) afirmam que profissionais com um tempo de experiência mais longo possuem maior conhecimento do funcionamento da instituição e da sua cultura organizacional, melhor compreensão das políticas, procedimentos e normas da instituição, maior conhecimento das pessoas e dos recursos disponíveis na instituição, maior habilidade na identificação e resolução de problemas, maior capacidade de liderança e de trabalhar em equipe e maior facilidade em lidar com situações complexas e desafiadoras.

Na Tabela 4 constam os dados obtidos acerca de participação em cursos de gestão de riscos relacionados com tempo de experiência:

Tabela 4 -Perfil dos servidores (Experiência X Participação em curso sobre gestão de riscos)

Tempo de Experiência	Participação em cursos sobre gestão de riscos		Total
	Não	Sim	
Até 5 anos	0 (0.00%)	1 (3.85%)	1
6 - 10 anos	1 (3.85%)	9 (34.62%)	10
11 - 15 anos	2 (7.69%)	10 (38.46%)	12
16-20 anos	1 (3.85%)	1 (3.85%)	2
Mais de 20 anos	0 (0.00%)	1 (3.85%)	1
Total	4 (15,37%)	22 (84,63%)	26

Fonte: Elaborado pelo autor, 2023

*Nota: N(Fi%) = Frequência absoluta (Frequência relativa)

Observa-se que grande maioria dos respondentes (84,63%) já participou de cursos sobre gestão de riscos, independentemente do tempo de experiência na instituição. Nota-se ainda que a participação em cursos sobre gestão de riscos aumenta de acordo com o tempo de experiência dos participantes. A participação em cursos, aliados ao tempo de experiência pode ser uma estratégia importante para aprimorar as habilidades e conhecimentos dos profissionais na gestão de riscos.

4.2 Práticas de gestão de riscos nos institutos federais

A Tabela 5 contém os resultados sobre a visão geral do ambiente de controle interno.

Tabela 5- Visão geral do ambiente de controle interno e gerenciamento de riscos

Variável	Não	Sim	Não resposta
A alta administração estabeleceu modelo de gestão de pessoas?	9 (13.3%)	15 (55.6%)	3 (11.1%)
A entidade dispõe de Plano de Integridade, conforme Decreto 9.203/2017?	1 (3.7%)	26 (96.3%)	0 (0.0%)
A gestão de riscos é integrada ao processo de planejamento estratégico da Instituição?	13 (48.1%)	14 (51.9%)	0 (0.0%)
A gestão estabeleceu modelo de gestão de tecnologia da informação?	6 (22.2%)	21 (77.8%)	0 (0.0%)
A gestão estabeleceu um modelo de gestão de contratações?	5 (18.5%)	20 (74.1%)	2 (7.4%)
(Continuação) Tabela 5			
A Instituição dispõe de ouvidoria?	0(0.0%)	27 (100.0%)	0 (0.0%)
A Instituição estabelece estrutura operacional na busca dos objetivos estratégicos?	0 (0.0%)	27 (100.0%)	0 (0.0%)
A Instituição possui medidas de desempenho que indicam a efetividade dos resultados?	0 (0.0%)	27 (100.0%)	0 (0.0%)
A missão, a visão e os valores da Instituição são formalizados e comunicados internamente e externamente?	2 (7.4%)	25 (92.6%)	0 (0.0%)
A organização dispõe de auditoria interna?	0 (0.0%)	27 (100.0%)	0 (0.0%)

A organização dispõe de comitê de ética?	0 (0.0%)	27 (100.0%)	0 (0.0%)
A organização dispõe de corregedoria?	6 (22.2%)	21 (77.8%)	0 (0.0%)
As responsabilidades dos membros da estrutura interna de governança da Instituição estão definidas?	1 (3.7%)	26 (96.3%)	0 (0.0%)
Existe na Instituição algum plano de capacitação e educação interna?	2 (7,4%)	26 (96.3%)	0 (0.0%)
Existe na Instituição sistema de avaliação de desempenho dos servidores?	6(22.2%)	20 (74.1%)	3.7% (1)
Existe suporte de especialistas externos (consultoria especializada)?	25 (92.6%)	1 (3.7%)	1 (3.7%)
O modelo de gestão de riscos da organização está estabelecido?	5 (18.5%)	21 (77.8%)	1 (3.7%)
Os principais processos estão identificados e mapeados?	15 (55.6%)	12 (44.4%)	0 (0.0%)

Fonte: Elaborado pelo autor, 2023

*Nota: N (Fi%) = Frequência absoluta (Frequência relativa)

Os resultados mostram que a quase totalidade dos institutos federais conta com ouvidoria, auditoria interna, comitê de ética, definição de responsabilidades dos membros da estrutura interna de governança e plano de capacitação. A existência dessas instâncias indica um esforço relevante da alta administração para a adoção de medidas que visam mitigar os riscos envolvidos nas atividades dessas autarquias.

Entretanto, os resultados deste grupo de questões, forneceram evidências de fragilidades importantes no esforço de implantação da estrutura de gestão de riscos, a saber: a) 13,3% dos responsáveis informaram que a alta administração não estabeleceu modelo de gestão de pessoas, sendo que 11,1% dos responsáveis optaram por não responder, b) 48,1% dos responsáveis informaram que a gestão de riscos não está integrada ao processo de planejamento estratégico da instituição, c) 18,2% dos responsáveis informaram que a gestão não estabeleceu um modelo de gestão de contratações, sendo que 7,4% optaram por não responder, d) 22,2% dos responsáveis informaram que a instituição não conta com uma corregedoria, e) 22,2% dos responsáveis informaram que não há sistema de avaliação de desempenho dos servidores, f) 18,5% dos respondentes informaram que a instituição não conta com um modelo de gestão de riscos estabelecido e, g) 55,6% dos respondentes informaram que os principais processos não foram identificados e mapeados;

Não é difícil constatar que essas fragilidades podem impactar negativamente a eficiência e eficácia da gestão de riscos nas instituições federais. Por exemplo, sem um modelo de gestão de pessoas adequado, é muito provável que a organização enfrente sérias dificuldades em gerenciar e desenvolver seus recursos humanos para atingir seus objetivos estratégicos, principalmente considerando-se que as pessoas, em geral muito qualificadas, constituem os principais ativos de uma instituição de ensino e pesquisa. Da mesma forma, a ausência de uma

gestão integrada de riscos ao planejamento estratégico pode dificultar a identificação e mitigação de riscos que possam afetar o alcance dos objetivos estratégicos.

A falta de um modelo de gestão de contratações estabelecido pode levar a processos ineficientes de aquisição de bens e serviços e à ocorrência de irregularidades graves. A ausência ou ineficiência de uma corregedoria também pode aumentar os riscos de má conduta e desvios éticos. A falta de um sistema de avaliação de desempenho dos servidores pode prejudicar a motivação e o desenvolvimento profissional dos colaboradores, bem como a qualidade dos serviços prestados pela instituição.

Sem um modelo de gestão de riscos estabelecido na organização, a instituição está vulnerável a ameaças internas e externas que podem afetar sua reputação e a continuidade de suas atividades. Braga (2017) enfatiza que é necessário avaliar, em primeiro lugar, as principais características da administração pública brasileira que podem limitar ou até mesmo impedir a efetividade da implantação de um modelo de gestão de riscos na agenda governamental, assim, considera-se fundamental a correção destas fragilidades.

Uma fragilidade considerada crítica, não apenas no que concerne à gestão de riscos, foi a falta de identificação e mapeamento dos principais processos, indicada por 55.6% dos respondentes, a qual pode prejudicar substancialmente a eficiência e eficácia da gestão dos processos organizacionais. Esse resultado merece atenção, pois conforme Cruz (2009), o mapeamento de processos permite visualizar com clareza as etapas que compõem cada atividade, bem como os responsáveis, recursos necessários e resultados esperados. Essa visão sistêmica permite que a organização identifique pontos críticos, como redundâncias, retrabalho, atrasos e desperdícios, e tome ações para corrigir esses problemas e melhorar a eficiência e eficácia das operações.

Considerando a relativa novidade imposta pela necessidade legal (IN 01/2016) de implantação de alguma estrutura de gestão de riscos nos institutos federais, cabe destacar a ausência de suporte de especialistas externos (consultoria especializada), indicada por 92.6% dos respondentes. Esse fato pode impactar negativamente a implantação de alguma estrutura de gestão de riscos, uma vez que a falta de conhecimento técnico especializado pode comprometer a efetividade do esforço de implantação. Por fim, na comparação entre o presente estudo e a pesquisa conduzida por Araújo (2019) em universidades federais, não foram observadas diferenças significativas nas variáveis analisadas.

4.3 Identificação/percepção dos principais riscos nos institutos federais.

A Tabela 6 apresenta os resultados do grupo de itens referentes à identificação e percepção dos principais riscos nos institutos federais.

Tabela 6- Identificação/percepção dos principais riscos

Questão	Não	Sim	Não resposta
A instituição já definiu um comitê responsável pela gestão de riscos?	3 (11.1%)	24 (88.9%)	0 (0.0%)
A instituição leva em consideração riscos decorrentes do cenário político?	11 (40.7%)	15 (55.6%)	1 (3.7%)
Existe na instituição uma função ou unidade organizacional de <i>compliance</i> que monitore riscos específicos de não conformidade com leis e regulamentos?	12 (44.4%)	12 (44.4%)	3 (11.1%)
Há uma definição preliminar de quem (departamento/unidade) será o responsável pelas categorias de risco?	9 (33.3%)	18 (66.7%)	0 (0.0%)
O processo de identificação de riscos considera explicitamente a possibilidade de fraudes, burla de controles e outros atos impróprios?	12 (44.4%)	13 (48.1%)	2 (7.4%)
Ocorre monitoramento periódico/contínuo da gestão de riscos na Instituição?	12 (44.4%)	11 (40.7%)	4 (14.8%)
Os resultados das atividades de monitoramento são utilizados para as tomadas de medidas necessárias à correção de deficiências e à melhoria contínua do desempenho da gestão de riscos?	11 (40.7%)	12 (44.4%)	4 (14.8%)
São identificados riscos referentes à imagem da Instituição?	7 (25.9%)	16 (59.3%)	4 (14.8%)
São identificados riscos referentes às atividades de aquisição/compras?	4 (14.8%)	22 (81.5%)	1 (3.7%)
São identificados riscos referentes às atividades de contratos continuados?	5 (18.5%)	19 (70.4%)	3(11.1%)
São identificados riscos referentes às atividades de convênios?	9 (33.3%)	14 (51.9%)	4 (14.8%)
São identificados riscos referentes às atividades financeiras (arrecadação da receita, liquidação, caixa central e tesouraria)?	11 (40.7%)	11 (40.7%)	5 (18.5%)
São identificados riscos referentes às atividades fins de ensino, pesquisa e extensão?	4 (14.8%)	18 (66.7%)	5 (18.5%)
São identificados riscos referentes às atividades relacionadas à folha de pagamento?	10 (37.0%)	12 (44.4%)	5 (18.5%)
Utiliza-se um canal formalizado para atribuir à alta gestão a responsabilidade dos riscos que excederem a tolerância?	15 (55.6%)	10 (37.0%)	2 (7.4%)

Fonte: Elaborado pelo autor, 2023

*Nota: N (Fi%) = Frequência absoluta (Frequência relativa)

Novamente, os resultados evidenciaram um esforço institucional para a identificação e mitigação de riscos no ambiente institucional, em conformidade com Instrução Normativa MP/CGU nº 01/2016v, visto que a maioria dos respondentes (88,9%) informou que a instituição

possui um comitê responsável pela gestão de riscos. Além disso, a maioria dos respondentes (81,5%) indicou que há a identificação de riscos referentes às atividades de aquisição e compras, bem como de riscos relacionados aos contratos continuados (70,4%). Essa abordagem proativa na identificação de riscos permite que a instituição esteja preparada para lidar com potenciais problemas e minimizar seus impactos. Contudo, ainda há uma parcela significativa de institutos federais que apresenta fragilidades relevantes, o que demonstra a necessidade de investimentos em capacitação e conscientização para aprimorar a gestão de riscos. As principais fragilidades identificadas nos dados deste grupo de questões foram as relatadas a seguir.

No que concerne a levar em consideração os riscos decorrentes do cenário político, 40,7% dos respondentes informaram que a instituição não leva em consideração os riscos decorrentes do cenário político, sendo que 1 responsável optou por não responder. Isso sugere que ainda há espaço para aprimoramento na identificação e monitoramento de riscos políticos, riscos estes que impactam significativamente o desempenho das instituições, no que tange a orçamento, a distribuição de cargos, entre outros itens críticos para o funcionamento e evolução dos institutos federais.

Quando se trata da existência de uma função ou unidade organizacional de *compliance* para monitorar riscos de não conformidade com leis e regulamentos, os resultados mostram que 44,4% dos institutos federais não contam com esta função ou unidade organizacional, enquanto 11,1% dos responsáveis optaram por não responder. Esse resultado é considerado crítico, pois não é consistente com a informação de que a totalidade dos institutos federais respondentes conta com auditoria interna, o que pode indicar uma atuação insuficiente e/ou condições precárias destas unidades organizacionais para executarem suas atribuições, considerando-se que pelo menos parte da atribuição de monitorar os riscos mencionados seja das auditorias internas.

No que diz respeito à definição preliminar de quem será o responsável pelas categorias de risco, 66,7% dos respondentes afirmaram que o respectivo instituto federal possui tal definição. Essa é uma informação importante, pois a clareza sobre as responsabilidades é fundamental para garantir uma gestão eficiente de riscos. Entretanto, 33,3% das instituições ainda não definiram estas responsabilidades.

Os resultados também evidenciam que 44,4% dos institutos federais respondentes não considera a possibilidade de fraudes, burla de controles e outros atos impróprios durante o processo de identificação de riscos. Esta fragilidade relevante pode demonstrar a necessidade

de uma maior conscientização da administração sobre a importância de incluir esses riscos na análise, assim como ser um indicador da precariedade das condições gerais da administração dos institutos federais para implementar uma gestão de riscos adequada.

Em relação ao monitoramento periódico/contínuo da gestão de riscos, constatou-se que apenas 40,7% das instituições realizam essa prática. Esse resultado é preocupante, uma vez que o monitoramento contínuo é considerado uma das boas práticas de gestão de riscos, conforme orientado na CGU (2018 b). Além disso, é importante destacar que a tomada de medidas necessárias à correção de deficiências e à melhoria contínua do desempenho da gestão de riscos é uma prática adotada por apenas 44,4% das instituições que participaram da pesquisa. Esse percentual é baixo e pode indicar um esforço insuficiente da administração para com a melhoria contínua do processo de gestão de riscos e/ou, novamente, ser um indicador da precariedade das condições gerais da administração dos institutos federais para implementar uma gestão de riscos adequada.

Por fim, em relação à identificação dos riscos, destaque-se que os resultados mostram que 40,7% dos institutos federais respondentes informaram não haver a identificação de riscos referentes às atividades financeiras, sendo que 18,5% dos respondentes optaram por não responder. Quanto a identificação dos riscos inerentes à folha de pagamento 37,0% informaram não haver, e 14,4% dos respondentes optaram por não responder. Dos respondentes, 33% informaram não haver a identificação de riscos inerentes aos convênios, sendo que 14,8% optaram por não responder.

Esses resultados podem indicar que as instituições têm uma preocupação maior com riscos operacionais do que com riscos financeiros. Isso pode ser explicado pelo fato de que os riscos operacionais são mais visíveis e tangíveis do que os riscos financeiros, que muitas vezes são mais complexos de identificar e possuem setores e processos específicos.

Foram investigadas na pesquisa as técnicas de identificação de riscos adotadas, com base em referências da literatura e normas de gestão de risco relevantes. Os resultados da pesquisa podem ser vistos na Tabela 7, que apresenta as técnicas para identificar potenciais riscos em suas atividades:

Tabela 7 Técnicas de Identificação de Riscos

Matriz de probabilidade e consequência	16	24,24%
Descrição do risco	14	21,21%
Outras	6	9,09%
Entrevistas	5	7,58%
Não resposta	5	7,58%
Lista de verificação	4	6,06%
Técnicas de grupo	4	6,06%
Questionários	4	6,06%
Diagrama de causa e efeito	3	4,55%
Análise de premissas	2	3,03%
Análise de restrições	2	3,03%
Lista de resposta	1	1,52%
Delphi	0	0,00%

Fonte: Elaborado pelo autor, 2023

Na pesquisa realizada, a técnica mais utilizada foi a matriz de probabilidade e consequência, sendo utilizada por 24,24% dos respondentes. Essa técnica é uma das mais tradicionais para identificação de riscos, permitindo a avaliação da probabilidade e do impacto dos eventos indesejados. A utilização dessa técnica pode fornecer uma visão geral do risco, auxiliando na priorização de ações preventivas ou mitigadoras.

A descrição do risco também apresentou um alto nível de utilização, correspondendo a 21,21% das respostas. Essa técnica envolve a identificação e descrição dos riscos, destacando seus principais atributos, como a fonte, o evento e o impacto. Essa técnica pode ser útil para compreender melhor o risco e suas consequências, permitindo a identificação de possíveis medidas de prevenção ou mitigação.

Além dessas, outras técnicas utilizadas foram a lista de verificação, as técnicas de grupo e os questionários, cada uma com 6,06% das respostas. A utilização dessas técnicas pode contribuir para uma identificação mais abrangente dos riscos, com a participação de diversos envolvidos no processo. Em contrapartida, as técnicas de diagrama de causa e efeito, análise de premissas e análise de restrições apresentaram baixo nível de utilização.

Os riscos devem ser avaliados e classificados para que sejam tratados adequadamente. Dessa forma, a escolha de uma técnica de análise e avaliação de riscos é fundamental para determinar a melhor forma de gerenciar os riscos identificados. A Tabela 8 exhibe os resultados obtidos:

Tabela 8 - Técnicas de análise/avaliação de riscos utilizadas

Técnicas de Análise/Avaliação de Riscos	Frequência absoluta	Frequência relativa
Matriz de probabilidade de consequência	17	36,96%
Mapa de risco	13	28,26%
Não resposta	6	13,04%
Outras	3	6,52%
Índices de risco	2	4,35%
Valor esperado como critério de decisão	1	2,17%
Modelos de riscos probabilísticos	1	2,17%
Análise de perigos e pontos críticos de controle (APPCC)	1	2,17%
Análise de cenários	1	2,17%
Avaliação de risco ambiental	1	2,17%
Árvore de probabilidade	0	0
Análise de sensibilidade	0	0
Análise de causa raiz	0	0

Fonte: Elaborado pelo autor, 2023

Os resultados indicaram que a técnica de avaliação mais utilizada pelos respondentes foi a matriz de probabilidade de consequência, representando 36,96% das respostas. Essa técnica é comumente utilizada para avaliar os riscos em relação à probabilidade de ocorrência e à gravidade das consequências associadas, possibilitando uma melhor visualização do risco e sua priorização no processo de gestão.

Outra técnica que se destacou na pesquisa foi o mapa de risco, utilizado por 28,26% dos respondentes. Essa técnica é bastante útil na identificação de riscos ocupacionais em ambiente de trabalho, por meio da análise dos locais, equipamentos e processos de trabalho, possibilitando a adoção de medidas preventivas adequadas para garantir a segurança e saúde dos trabalhadores. É importante destacar que, embora o mapa de risco seja uma técnica bastante conhecida e utilizada, é necessário que se atente para a sua atualização constante, de forma a garantir que os riscos identificados sejam gerenciados de forma eficaz. Ahmeti e Vladi (2017) criticam a falta de análise detalhada das vantagens das principais metodologias de gestão de risco aplicáveis ao setor público. A Tabela 9 e a Figura 1 apresentam a percepção da contribuição dos auditores, internos e externos para a gestão de riscos da instituição:

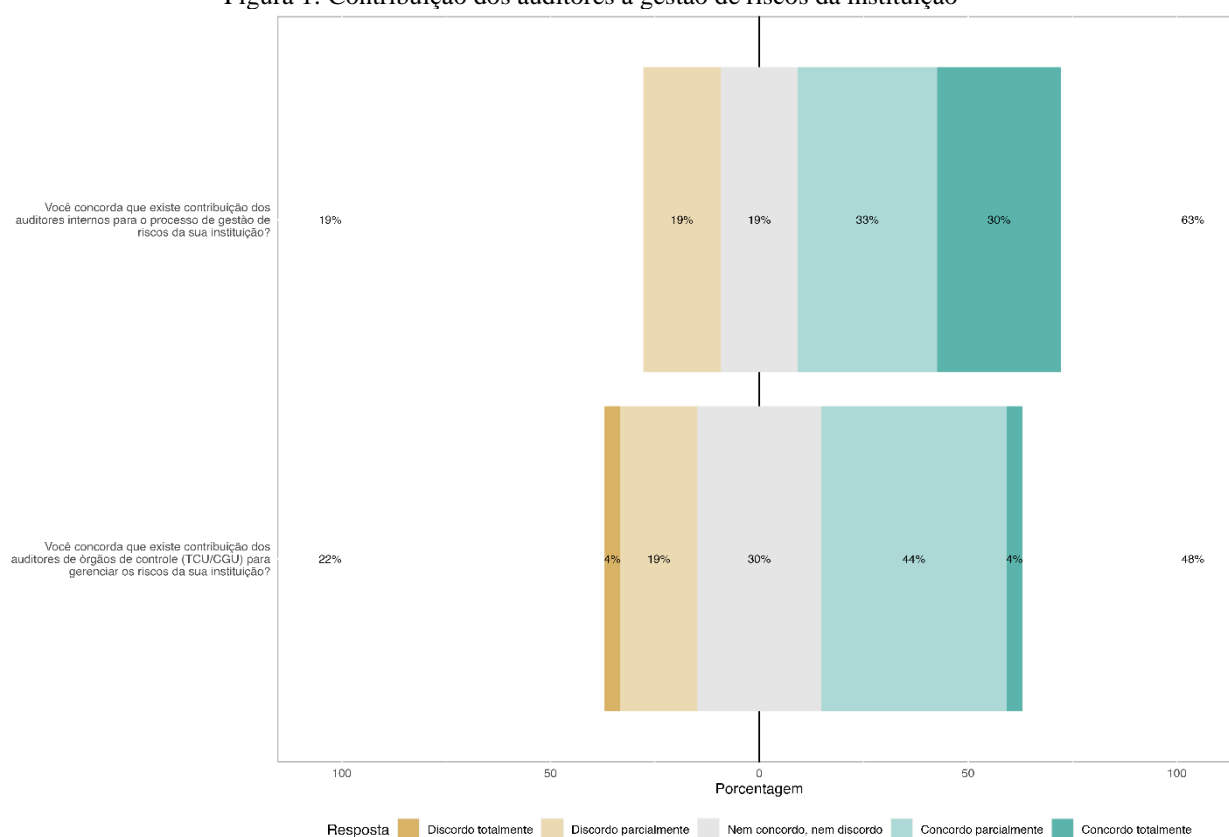
Tabela 9- Contribuição dos auditores à gestão de riscos da instituição

Variável	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Nem concordo, nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
Você concorda que existe contribuição dos auditores de órgãos de controle (TCU/CGU) para gerenciar os riscos da sua instituição?	1 (3.7%)	5 (18.5%)	8(29.6%)	12 (44.4%)	1 (3.7%)
Você concorda que existe contribuição dos auditores internos para o processo de gestão de riscos da sua instituição?	0(0.0%)	5 (18.5%)	5 (18.5%)	9(33.3%)	8(29.6%)

Fonte: Elaborado pelo autor, 2023.

*Nota: N (Fi%) = Frequência absoluta (Frequência relativa).

Figura 1: Contribuição dos auditores à gestão de riscos da instituição



Fonte: Elaborado pelo autor, 2023

Na questão sobre a contribuição dos auditores internos para o processo de gestão de riscos da instituição, observa-se um nível razoável de concordância (62,9%). Por outro lado, 19% discordam parcial ou totalmente da afirmação e 19% adotam uma posição neutra. Esse resultado sugere que existe uma percepção geral de que os auditores internos têm algum papel a desempenhar na gestão de riscos, mas que há espaço para melhorias em sua contribuição, seja por meio da definição clara de suas atribuições e responsabilidades, ou pelo aprimoramento das

competências necessárias para avaliar e mitigar os riscos e buscar/gerar demanda para os auditores internos.

Em relação à contribuição dos auditores de órgãos de controle para o gerenciamento de riscos, 23% discordam parcial ou totalmente da afirmação e as respostas neutras representam 30% do total, ou seja, a maioria dos respondentes ou não considera que existe contribuição ou não vê relevância nesse suporte. Como no caso dos auditores internos, os resultados evidenciam haver muito espaço para melhoria da efetividade da contribuição dos órgãos de controle.

Importante ressaltar que os auditores do TCU e CGU desempenham um papel fundamental na gestão de riscos no setor público. Isso ocorre porque eles são responsáveis por realizar auditorias nas contas públicas, avaliar a legalidade e a legitimidade dos atos dos gestores públicos e verificar se as políticas públicas estão sendo implementadas de acordo com as normas estabelecidas.

Ao realizar suas atividades de auditoria, os auditores do TCU e CGU têm a oportunidade de identificar eventuais riscos associados às atividades governamentais. Eles podem, por exemplo, identificar falhas nos controles internos e nos processos de tomada de decisão, bem como detectar situações em que os recursos públicos estão sendo mal utilizados ou desperdiçados.

Além disso, os relatórios emitidos pelos auditores do TCU e CGU podem contribuir para a gestão de riscos ao recomendar melhorias nos sistemas de gestão e de controle interno. Suas recomendações podem ajudar os gestores públicos a identificar e gerenciar riscos, aprimorando a eficiência, a efetividade e a transparência das atividades governamentais.

Bermejo (2018) corrobora que dessa forma, a atuação dos auditores do TCU e CGU é fundamental para a gestão de riscos no setor público, contribuindo para o fortalecimento da *accountability* e para a promoção da boa governança.

4.4 Desafios para implantação de um sistema de gestão de riscos

A Tabela 10 e a Figura 2 reportam e ilustram os resultados sobre a percepção dos responsáveis sobre a gestão de riscos nos institutos federais, sobre os desafios para a implantação de um sistema de gestão de riscos.

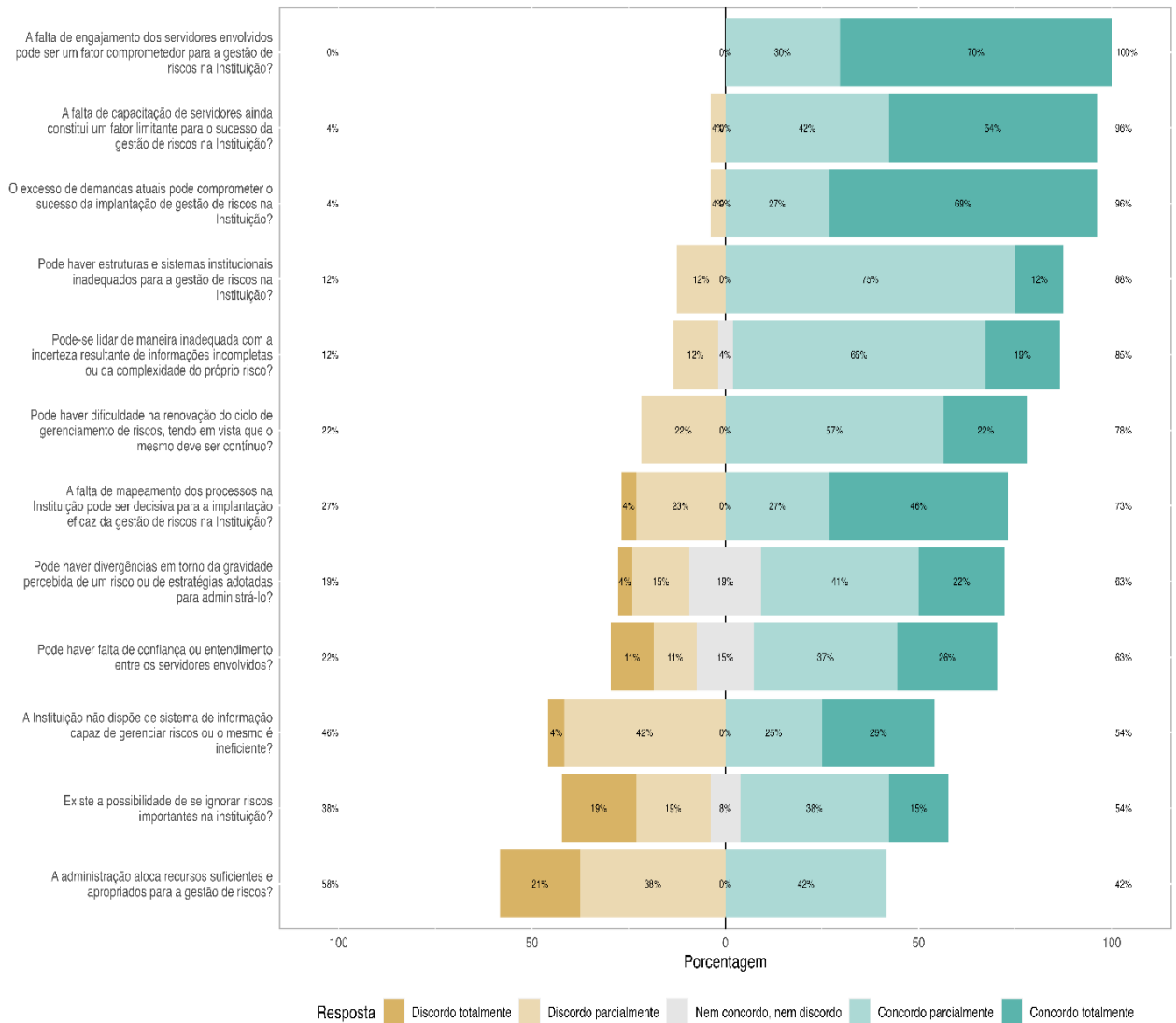
Tabela 10- Desafios de implantação do sistema de gerenciamento de riscos (ambiente)

Variável	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Não concordo, nem discordo	Concordo Parcialmente	Concordo totalmente	Não resposta
Divergências sobre gravidade do risco	1 (3,7%)	4 (14,8%)	5(18,5%)	11(40,7%)	6(22,2%)	0(0%)
Estrutura institucional inadequada	0(0%)	3(11,1%)	0(0%)	18(66,7%)	3(11,1%)	3(11,1%)
Excesso de demandas	0(0%)	1(3,7%)	0(0%)	7(25,9%)	18(66,7%)	1(3,7%)
Falta de capacitação	0(0%)	1(3,7%)	0(0%)	11(40,7%)	14(51,9%)	1(3,7%)
Falta de confiança/entendimento	3(11,1%)	3(11,1%)	4 (14,8%)	10(37,0%)	7(25,9%)	0(0%)
Falta de engajamento	0(0%)	0(0%)	0(0%)	29,6% (8)	70,4% (19)	0(0%)
Ignorar riscos relevantes	5(18,5%)	5(18,5%)	7,4% (2)	10(37,0%)	4 (14,8%)	1(3,7%)
Informações complexas	0(0%)	3(11,1%)	1(3,7%)	17(63,0%)	5(18,5%)	1(3,7%)
Mapeamento dos processos	1(3,7%)	6(22,2%)	0(0%)	7(25,9%)	44,4% (12)	1(3,7%)
Recursos insuficientes	5(18,5%)	(33,3% 9)	0(0%)	10 (37,0%)	0(0%)	3(11,1%)
Renovação do ciclo de gestão de riscos	0(0%)	5(18,5%)	0(0%)	13 (48,1%)	5(18,5%)	4 (14,8%)
Sistema de informação ineficiente	1(3,7%)	10 (37,0%)	0(0%)	6(22,2%)	7(25,9%)	3(11,1%)

Fonte: Elaborado pelo autor, 2023.

*Nota: N (Fi%) = Frequência absoluta (Frequência relativa).

Figura 2: Desafios de implantação do sistema de gerenciamento de riscos (ambiente)



Fonte: Elaborado pelo autor 2023.

Ao analisar a Fig. 2, verifica-se que a falta de engajamento dos servidores na gestão de riscos constitui um desafio para a implantação de um sistema de gestão de riscos para (100%) dos respondentes. Pode-se elencar diversas hipóteses explicativas para esta fragilidade relevante, tais como falta de incentivos, falta de capacitação, falta no mapeamento de processos, falhas na comunicação interna. Considera-se, assim, importante que a alta administração das instituições pesquisadas realize um diagnóstico das causas da falta de engajamento, identificando, comunicando os resultados de forma eficaz, inclusive para os órgãos de controle, e adotem as medidas possíveis para aumentar o engajamento.

O fato de 95% dos respondentes concordarem que o excesso de demandas pode comprometer o sucesso da implantação da gestão de riscos constitui uma fragilidade de grande relevância e, na visão do autor, é outra evidência relevante que aponta para a possibilidade de que os institutos federais não disponham das condições necessárias, tais como quantidade de pessoal qualificado suficiente, funções administrativas disponíveis, entre outros fatores, para a implantação de um sistema adequado de gestão de riscos, *vis-à-vis*, as demandas existentes.

Observando a Tab. 4, verifica-se que 85% dos respondentes informaram ter participado de algum curso específico sobre gestão de riscos, entretanto, observando a Fig. 2, vê-se que para 95% dos institutos federais respondentes, a falta de capacitação de servidores constitui um fator limitante para o sucesso da gestão de riscos da instituição, o que constitui uma fragilidade muito relevante, visto que a especialização necessária para implementar e gerenciar um programa efetivo de gestão de riscos, exige um nível adequado de conhecimento técnico, que pode ser adquirido por meio de capacitações e treinamentos específicos. Essa necessidade de capacitações efetivas e eficientes se torna ainda mais crítica quando se considera o fato de que existe um excesso de demanda de trabalho, o que pode comprometer a eficácia do programa de gestão de riscos como um todo.

Quanto a estruturas e sistemas institucionais inadequados para a gestão de riscos na instituição, 90% dos respondentes concordam parcialmente que pode haver. Esses resultados indicam que a maioria dos respondentes considera que pode haver inadequações na estrutura e nos sistemas institucionais para a gestão de riscos na instituição. Isso pode levar a falhas na identificação, análise e gerenciamento de riscos, comprometendo a eficácia da gestão de riscos da instituição. Portanto, é essencial que a administração avalie efetivamente se a estrutura e os sistemas institucionais disponíveis são suficientes para a implantação de um sistema de gestão de riscos efetivo.

Outras fragilidades importantes identificadas foram observadas ao se constatar que para 82% dos respondentes, há a possibilidade de se lidar inadequadamente com a incerteza resultante de informações incompletas ou da complexidade do próprio risco. Por sua vez, o fato de que 76% dos respondentes concordarem que a falta de mapeamento de processos na instituição pode ser decisiva para a implantação eficaz da gestão de riscos, reforça o impacto identificado anteriormente da falta de mapeamento de processos sobre a gestão de riscos, e não é difícil inferir, que a não realização uma modelagem adequada de processos deve impactar substancial e negativamente diversas atividades realizadas, finalísticas ou não.

Outras fragilidades podem ser identificadas observando que 74% dos respondentes informaram que pode haver dificuldade na renovação do ciclo de gerenciamento do risco, que para 60% dos respondentes a instituição não dispõe de sistema de informação capaz de gerenciar risco, quanto a este ponto, Bracci *et al.* (2019) destacam que os sistemas de informação são importantes para a gestão de riscos porque fornecem informações em tempo real sobre riscos emergentes, permitindo medidas preventivas ou corretivas rápidas. Além disso, eles ajudam a integrar a gestão de riscos em todos os níveis da empresa, fornecendo informações consistentes e confiáveis para tomada de decisões. Os autores ainda afirmam que os sistemas de informação reduzem a incerteza, aumentam a transparência e ajudam as organizações a identificar e gerenciar riscos com eficácia.

Além das fragilidades anteriores, verifica-se que para 59% dos respondentes pode haver divergências em torno da gravidade percebida de um risco, observa-se ainda que para 55% dos respondentes, pode haver falta de confiança ou entendimento entre os servidores envolvidos, que para 55% dos respondentes existe a possibilidade de se ignorar riscos importantes na instituição.

Por fim, 55% dos respondentes discordam que a administração aloca recursos suficientes e apropriados para a gestão de riscos. Neste caso, cabe destacar que a alocação de recursos suficientes e apropriados para a gestão de riscos é uma das principais responsabilidades da alta administração, e sua insuficiência pode prejudicar o processo de gerenciamento de riscos e aumentar a exposição da instituição a riscos. Entretanto, observando o orçamento disponibilizado aos institutos federais nos últimos dez anos, considera-se que a estagnação, os bloqueios e cortes orçamentários, reforçam a hipótese de que a alta administração dos institutos federais pode contar com condições precárias não somente para a implantação de um sistema de gestão de riscos efetivo, mas possivelmente, para a consecução dos objetivos e finalidades legais dos institutos federais.

Ao comparar os níveis de concordância sobre os desafios para a implantação da gestão de riscos desta seção, com os resultados obtidos para as universidades federais do estudo de Araújo (2019), percebe-se uma similaridade dos resultados, com exceção da questão relativa a como lidar de maneira inadequada com a incerteza resultante de informações incompletas ou da complexidade do próprio risco. Nas universidades houve 58,1% de concordância (parcial ou total) enquanto que nos institutos federais houve concordância de 81,5% (parcial ou total). Tal

fato nos institutos federais é uma séria fragilidade e pode ser resultado da combinação do excesso de demandas, falta de capacitação, não mapeamento de processos.

O elevado nível de concordância (parcial ou total) observado sobre os desafios para a implantação da gestão de riscos nos institutos federais indicam fragilidades relevantes para a implantação efetiva da gestão de riscos nestas autarquias. Tal fato também pode ser observado no mesmo grupo de variáveis do estudo de Araújo (2019), que verificou que a maioria dos respondentes das universidades federais reconhece que a implantação da gestão de riscos ainda precisa superar diversos desafios.

4.5 Impactos ou contribuições da gestão dos riscos nos institutos federais

Nesta seção serão analisadas as respostas pertinentes às percepções dos respondentes quanto aos impactos ou contribuições decorrentes da adoção da gestão de riscos. Os resultados são apresentados na Tabela 12 e na Figura 3.

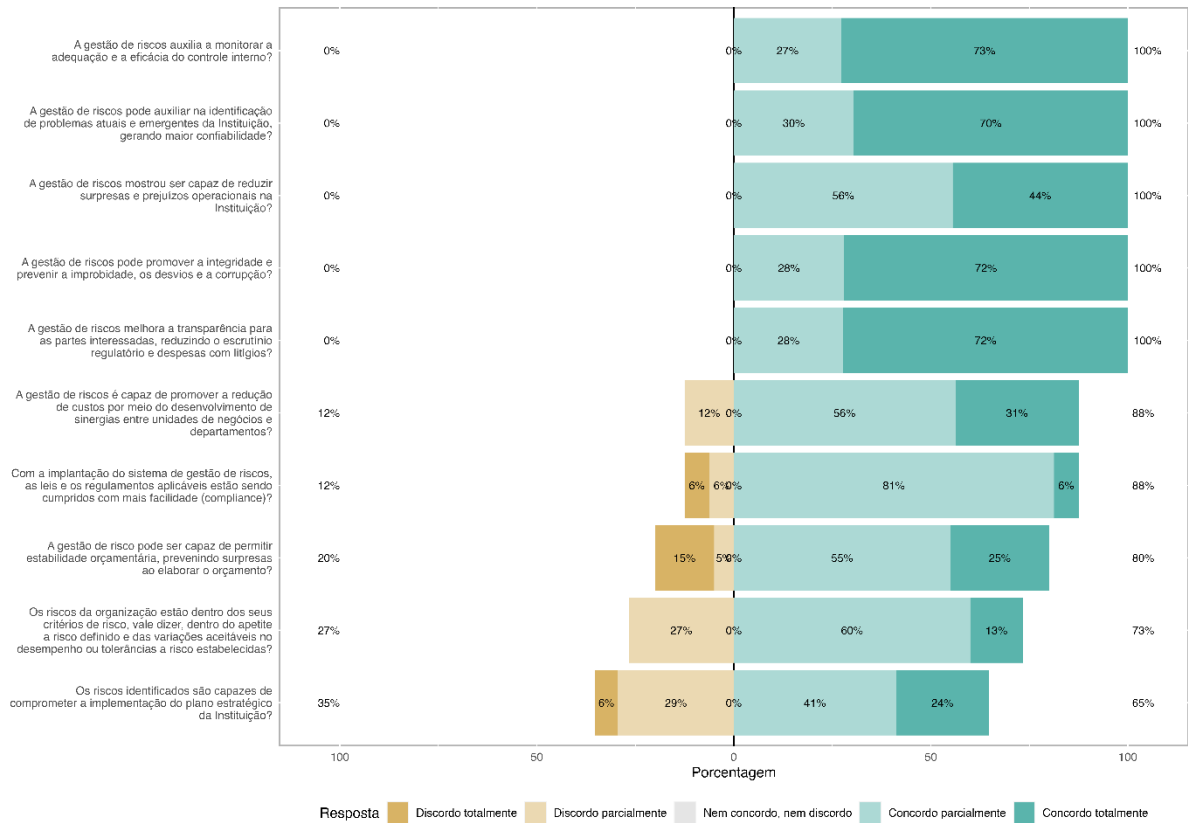
Tabela 12- Impactos/contribuições do status da gestão dos riscos

Variável	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Não concordo, nem discordo	Concordo Parcialmente	Concordo totalmente	Não resposta
Apetite a Risco	0(0%)	4 (14.8%)	0 (0%)	9 (33.3%)	2 (7,4%)	12 (44.4%)
<i>Compliance</i>	1 (3.7%)	1 (3.7%)	0 (0%)	13 (48.1%)	1 (3.7%)	11 (40.7%)
Controle interno	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	6 (22.2%)	16(59.3%)	5 (18.5%)
Identificação de problemas	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	7 (25.9%)	16(59.3%)	4 (14.8%)
Integridade	0(0%)	0(0%)	0 (0%)	7 (25.9%)	18 (66.7%)	2 (7,4%)
Orçamento	3 (11.1%)	1(3.7%)	0 (0%)	11 (40.7%)	5 (18.5%)	7 (25.9%)
Plano estratégico	1(3.7%)	5 (18.5%)	0 (0%)	7 (25.9%)	4 (14.8%)	10 (37.0%)
Redução de custos	0 (0%)	2 (7.4%)	0 (0%)	9(33.3%)	5 (18.5%)	11 (40.7%)
Surpresas e prejuízos	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	10 (37.0%)	8 (29.6%)	9 (33.3%)
Transparência	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	5 (18.5%)	13(48.1%)	9 (33.3%)

Fonte: Elaborado pelo autor, 2023

*N (Fi%) = Frequência absoluta (Frequência relativa)

Figura 3: Impactos/contribuições do status da gestão dos riscos



Fonte: Elaborado pelo autor, 2023

A percepção positiva dos impactos ou contribuições da adoção da gestão de riscos é verificada ao se constatar que 100% dos respondentes concordam que: a) a gestão de riscos auxilia a monitorar a adequação e a eficácia do controle interno, b) a gestão de riscos pode auxiliar na identificação de problemas atuais e emergentes da instituição, c) a gestão de riscos mostrou ser capaz de reduzir surpresas e prejuízos operacionais na instituição, d) a gestão de riscos pode promover a integridade e prevenir a improbidade, os desvios e a corrupção, e) a gestão de riscos melhora a transparência para as partes interessadas, reduzindo o escrutínio regulatório e despesas com litígios. Além disso, 92% dos respondentes concordam que a gestão de riscos é capaz de promover a redução de custos por meio do desenvolvimento de sinergias entre unidades de negócios e departamentos.

Essa percepção está alinhada com teorias atuais, como a COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) que destaca a importância de uma abordagem integrada de gestão de riscos e controle interno. Segundo a COSO, uma gestão eficaz de riscos pode ajudar as organizações a identificar e avaliar os riscos que afetam a

realização dos objetivos da organização, incluindo a eficácia do controle interno. Além disso, a ISO 31000, norma internacional de gestão de riscos, também destaca a importância da gestão de riscos para ajudar as organizações a avaliar a adequação dos controles internos existentes e identificar possíveis melhorias. Portanto, os resultados da pesquisa estão em consonância com as teorias atuais que reconhecem a importância da gestão de riscos no monitoramento da adequação e eficácia do controle interno de uma organização. Por outro lado, é importante destacar que uma parcela significativa dos respondentes (18,5%) optou por não responder. Isso pode indicar uma falta de conhecimento ou entendimento sobre a importância da relação da gestão de riscos e controle interno, ou simplesmente que esses respondentes não se sentiam qualificados para opinar sobre o assunto.

Entretanto, o alto nível de concordância observado nestes itens não implica que os responsáveis pela gestão de riscos nos institutos federais considerem que os respectivos institutos contem com um sistema eficaz de gestão de riscos. Neste grupo de questões, pode-se considerar como indicadores desta conclusão, a alta taxa de não resposta às questões sobre, se a gestão de riscos auxilia a monitorar a adequação e a eficácia do controle interno, na qual 44% dos respondentes optaram por não responder. Também na alta taxa de não resposta à questão sobre se a gestão de riscos pode auxiliar na identificação de problemas atuais e emergentes da instituição, na qual 40,7% dos respondentes optaram por não responder e na alta taxa de não resposta à questão se a gestão de riscos é capaz de promover a redução de custos por meio do desenvolvimento de sinergias entre unidades de negócios e departamentos, entre outras questões com nível elevado de não resposta, as quais podem ser verificadas na Tabela 12. As elevadas taxas de não resposta podem ter diferentes razões, mas na visão deste autor, é muito improvável que derivem de um sistema de gestão de riscos adequado, robusto, sendo, ao contrário, indicadores de diversas fragilidades, reportadas nas análises dos grupos de questões anteriores. Por fim, importante destacar que as análises dos resultados dos grupos de questões anteriores, identificaram diversas fragilidades do status atual de implantação de algum sistema de gestão de riscos nos institutos federais.

É preocupante constatar que, apenas 14 dos 27 respondentes dos institutos federais tenham reconhecido a importância da relação entre *compliance* e gestão de riscos. A falta de atenção a esse aspecto pode levar a graves consequências para as organizações, incluindo perda de credibilidade e até mesmo sanções. Além disso, as leis e regulamentações estão em constante mudança, o que torna ainda mais crucial manter-se atualizado e em conformidade. Isso não

apenas ajuda a evitar consequências negativas, mas também contribui para uma cultura corporativa ética e responsável.

White (2017) afirma que o *compliance* é fundamental para garantir a integridade e a transparência das atividades no setor público, evitando assim fraudes e abusos de poder. O autor ressalta a importância de uma cultura de *compliance* bem estabelecida, em que todos os colaboradores estejam engajados em seguir as regras e normas estabelecidas, e em que haja um sistema eficaz de monitoramento e auditoria para identificar possíveis violações. Ele destaca também que o *compliance* não é apenas uma questão de cumprimento de leis e regulamentos, mas também de fomentar uma cultura ética e de prestação de contas.

Ao se comparar os níveis de concordância (parcial e total), obtidos sobre as percepções dos respondentes quanto aos impactos ou contribuições decorrentes da adoção da gestão de riscos desse estudo, com o estudo de Araújo (2019) nas universidades federais, verifica-se que ambas autarquias há a visão de que, sendo a gestão de riscos aplicada eficazmente essa contribui ou contribuirá com a instituição, para a melhoria dos processos de governança e gestão e os resultados da gestão de riscos contribuem para o alcance dos objetivos relacionados à eficiência das operações, à qualidade de bens e serviços, à transparência e à prestação de contas e ao cumprimento de leis e regulamentos.

CONCLUSÕES

Para a consecução do objetivo, foi realizado um censo, o qual envolveu a aplicação do questionário desenvolvido por Araújo (2019) a todos os responsáveis pela gestão de riscos dos trinta e oito institutos federais, seguida de uma análise exploratória e descritiva dos dados. A taxa de resposta foi 75% da população-alvo, que corresponde a 29 dos 38 institutos federais existentes, sendo que dois institutos informaram não ter iniciado a implantação da gestão de riscos. Entre os principais resultados, destaca-se que a maioria dos servidores envolvidos na gestão de riscos nos institutos federais são homens, jovens e cuja formação acadêmica inclui especialização ou mestrado, sendo em sua maioria técnicos administrativos.

Em relação às práticas adotadas, os resultados apontam que a quase totalidade dos institutos federais conta com ouvidoria, auditoria interna, comitê de ética, definição de responsabilidades dos membros da estrutura interna de governança e plano de capacitação. A

existência dessas instâncias indica um esforço relevante da alta administração para a implantação da gestão de riscos.

Entretanto, os resultados sobre as práticas adotadas forneceram evidências de fragilidades importantes no esforço de implantação da gestão de riscos em uma fração relevante dos institutos federais, a saber: a) não foi estabelecido um modelo de gestão de pessoas, b) a gestão de riscos não está integrada ao processo de planejamento estratégico da instituição, c) não foi estabelecido um modelo de gestão de contratações, d) não conta com uma corregedoria, e) não foi estabelecido um sistema de avaliação de desempenho dos servidores, f) a instituição não conta com um modelo de gestão de riscos estabelecido e, g) os principais processos não foram identificados e mapeados em mais da metade dos institutos federais respondentes.

No que concerne à identificação dos principais riscos, os resultados também evidenciaram um esforço institucional, visto que a maioria dos respondentes informaram que a instituição possui um comitê responsável pela gestão de riscos. Além disso, a maioria dos respondentes indicou que há a identificação de riscos referentes às atividades de aquisição e compras, bem como de riscos relacionados aos contratos continuados.

Entre as fragilidades principais identificadas em relação à identificação de riscos, destaca-se que em uma fração relevante dos institutos federais: a) não se considera a possibilidade de fraudes durante o processo de identificação de riscos, b) não é realizado o monitoramento contínuo da gestão de riscos, c) não são identificados riscos em atividades financeiras.

Os resultados referentes aos principais desafios para a implantação da gestão de riscos indicam que os principais são: a) a falta de engajamento dos servidores na gestão de riscos, b) o excesso de demandas pode comprometer o sucesso da implantação da gestão de riscos, c) a falta de capacitação de servidores em gestão de riscos, d) estruturas e sistemas institucionais inadequados para a gestão de riscos e e) alocação insuficiente de recursos para a implantação da gestão de riscos.

Verificou-se uma percepção substancialmente positiva sobre os impactos ou contribuições da adoção da gestão de riscos, verificada ao se constar que a totalidade dos respondentes concordam que a gestão de riscos: a) auxilia a monitorar a adequação do controle interno, b) auxilia na identificação de problemas atuais e emergentes da instituição, c) pode reduzir surpresas e prejuízos operacionais, d) pode promover a integridade e prevenir irregularidades, e) melhora a transparência para as partes interessadas.

Analisando os itens que indicaram fragilidades na implantação da gestão de riscos nos institutos federais, considerou-se plausível formular a hipótese de que a administração dos institutos federais talvez disponha de condições precárias para cumprir a determinação legal da implantação da gestão de riscos. Mas não somente para esta finalidade, o excesso de demandas revelado, a falta de mapeamento de processos, a ausência de um modelo de gestão de pessoas adequado, entre outros igualmente relevantes, podem ser vistos como indicadores de precariedade de recursos e de capacidade administrativa para a consecução dos objetivos e finalidades legais dos institutos federais.

Comparando-se com os trabalhos de Araújo e Gomes (2019) nota-se semelhanças nos resultados principalmente no que tange às variáveis inerentes aos recursos humanos uma vez que em ambos os ambientes (institutos e universidades federais), há fragilidades como excesso de demandas, falta de engajamento e falta de capacitação. Pontos de divergências nos resultados quanto ao ambiente da gestão de riscos, apesar dos institutos estarem engajados para implantação da gestão de riscos, ainda há a percepção de falta de recursos disponíveis. A identificação e mapeamento de processos ainda estão deficientes e precisam ser melhorados tanto nas universidades quanto nos institutos federais.

Ainda em comparação com os resultados da pesquisa nas universidades federais de Araújo e Gomes 2019, os servidores dessas autarquias têm maior percepção da contribuição de auditores, internos e de órgãos de controle, à gestão de riscos. O que nos institutos federais os resultados da não contribuição por parte considerável dos respondentes.

Isto posto, entre possíveis trabalhos futuros, vislumbra-se um estudo para diagnosticar as reais condições disponibilizadas para os institutos federais, visto tratar-se de uma autarquia considerada tão complexa e com tantas finalidades e objetivos legais.

Este estudo apresenta algumas limitações a serem consideradas. Primeiramente, a pesquisa contou apenas com um respondente de cada autarquia, o que pode não ser suficiente para representar a realidade do status da gestão de riscos da instituição. Essa limitação pode gerar um viés e não refletir completamente as percepções de todas as partes envolvidas. Outra limitação é sobre a elicitación de preferências e visões utilizando-se questionários, apesar de ser uma ferramenta útil para coletar informações, somente o questionário não consegue capturar nuances ou complexidades relacionadas à percepção da gestão de riscos.

Este estudo possui contribuições tanto para os institutos federais quanto para os órgãos de controle. Para os institutos federais, as conclusões deste trabalho fornecem *insights*

valiosos sobre os desafios enfrentados na gestão de riscos. As análises destacam o *status* do engajamento dos servidores, do mapeamento adequado dos processos, da capacitação adequada e demandas para uma gestão eficaz de riscos. Essas informações podem ser utilizadas para direcionar esforços e recursos na melhoria dessas áreas críticas, fortalecendo a resiliência institucional e garantindo um ambiente propício à implantação eficiente da gestão de riscos.

Para os órgãos de controle, este trabalho oferece uma visão detalhada dos desafios enfrentados pelos institutos federais na gestão de riscos. As conclusões destacam os pontos de vulnerabilidades identificados, permitindo que os órgãos de controle direcionem suas ações de monitoramento e orientações de forma mais eficiente e eficaz. Além disso, as recomendações e medidas propostas no estudo podem servir como base para o desenvolvimento de diretrizes e políticas que promovam a adoção de práticas de gestão de riscos mais robustas e alinhadas com as melhores práticas, uma vez que não basta a criação de leis e normas, faz-se necessário a estruturação do ambiente para implantação.

REFERÊNCIAS

AHMETI, Remzi; VLADI, Dra. Besarta. **Gerenciamento de Riscos no Setor Público: Uma Revisão da Literatura**. European Journal of Multidisciplinary Studies, [SI], v. 2, n. 5, p. 323-329, maio de 2017. ISSN 2414-8385. Disponível em:

<http://journals.euser.org/index.php/ejms/article/view/2353>. Data de acesso: 14 mai.2022:

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS – ABNT, **Projeto de Revisão ABNT NBR ISO 31000 – Gestão de Riscos: Diretrizes**, 2018.

ARAÚJO, Artur Alves de. **Gestão de Risco no Setor Público: percepção do gerenciamento de riscos nas universidades federais**. (Dissertação) 2019. 229 f. Dissertação (Programa de Pós-Graduação em Controladoria) - Universidade Federal Rural de Pernambuco, Recife. Disponível em: <http://www.tede2.ufrpe.br:8080/tede2/handle/tede2/8486> Acesso em: 20 nov., 2021.

ARAÚJO, Artur Alves de, GOMES, Anailson Márcio **Gestão de Risco no Setor Público: percepção do gerenciamento de riscos nas universidades federais** - Revista Contabilidade & Finanças, 2021

AUSTRALIA. Australian Government. Public Governance, Performance and Accountability Act 2013. Canberra, 2013. Disponível em:

<https://www.legislation.gov.au/Details/F2019C00240> . Acesso em: 20 jul. 2022.

_____, Australian Government. **Enterprise Risk Management for Government Summit 2018**. Canberra, 2018. Disponível em:

<https://www.governmentnews.com.au/event/enterprise-risk-management-government-summit-2018/>. Acesso em: 20 jul. 2022.

BAYESTORFF, Duarte de Sousa, Monique Regina **Gestão de riscos nas universidades federais brasileiras** / Monique Regina Bayestorff Duarte de Sousa ; orientadora, Alessandra de Linhares Jacobsen, 2018. 303 p

BERMEJO, Paulo Henrique de Souza *et al.* **ForRisco: gerenciamento de riscos em instituições públicas na prática**. Brasília/DF: Editora Evobiz, 2018. Disponível em: <https://www.andifes.org.br/wp-content/uploads/2021/07/ForRisco-gerenciamento-de-riscos-em-instituicoes-publicas-na-pratica.pdf> Acesso em: 22 nov., 2021.

BERMEJO, Paulo Henrique de Souza et al. **Risk Management in the Public Sector: A Proposed Reference Model and Tool Survey**. In: Third International Congress on Information and Communication Technology. Springer, Singapore, 2019. p. 817-834.

BROMILEY, P. et al. **Enterprise Risk Management: Review, Critique and Research Directions**. Long Range Planning, v. 48, p. 265-276, 2015. Disponível em: <https://escholarship.org/uc/item/0244v6jw>. Acesso em: 18 jul. 2022

Bhimani, A., **Risk management, corporate governance and management accounting: emerging interdependencies**, Management Accounting Research, Vol. 20, pp. 2-5, 2009.

BRACCI, E., TALLAKI, M., GOBBO, G., & PAPI, L. **Risk management in the public sector: a structured literature review**. *International Journal of Public Sector Management*, 2021.

BRAGA, M. (2017). **Risco bottom up: uma reflexão sobre o desafio da implementação da gestão de riscos no setor público brasileiro**. *Revista da Controladoria Geral da União*, 9(15), 682-699

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília: Senado Federal, 1988.

_____. **Decreto n. 9.203**, de 22 de novembro de 2017. Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Disponível em: <<http://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/2017/decreto-9203-22-novembro-2017-785782-publicacaooriginal-154277-pe.html>>. Acesso em 23 jan. 2023

_____. **Gestão de riscos de segurança da informação e comunicações - GRSIC**, 1a. ed. Presidência da República - Gabinete de Segurança Institucional - Departamento de Segurança da Informação e Comunicações, Brasília, DF, 2013.

_____. **Instrução Normativa Conjunta MP/CGU n. 01**, de 10 de maio de 2016. Dispõe sobre controles internos, gestão de riscos e governança no âmbito do Poder Executivo federal. Disponível em: http://www.cgu.gov.br/sobre/legislacao/arquivos/...normativas/in_cgu_mpog_01_2016.pdf.> Acesso em 15 jan. 2023.

_____. **Instrução Normativa Conjunta MP/CGU n. 03**, de 20 de abril de 2017. Dispõe sobre os procedimentos administrativos básicos para a realização de pesquisa de preços para aquisição de bens e contratação de serviços em geral. Disponível em: <https://www.in.gov.br/materia-instrucao-normativa-n-3-de-9-de-junho-de-2017->.> Acesso em 15 set. 2021.

_____. **Instrução Normativa Conjunta MP/CGU n. 05**, de 25 de maio de 2017. Dispõe sobre as regras e diretrizes do procedimento de contratação de serviços sob o regime de execução indireta no âmbito da Administração Pública federal direta, autárquica e fundacional.

_____. **Instrução Normativa nº 01/2016**. Ministério do Planejamento Orçamento e Gestão, Controladoria Geral da União, Brasília, DF, 2016.

_____. **Instrução Normativa Conjunta MP/CGU n. 01**, de 10 de maio de 2016. Dispõe sobre controles internos, gestão de riscos e governança no âmbito do Poder Executivo federal. Disponível em: http://www.cgu.gov.br/sobre/legislacao/arquivos/...normativas/in_cgu_mpog_01_2016.pdf.> Acesso em 24 ago. 2021.

_____. **Lei 14.129**, de 29 de março de 2021. Dispõe sobre princípios, regras e instrumentos para o Governo Digital e para o aumento da eficiência pública. Disponível em: https://www.in.gov.br/http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2021/lei/14129-.> Acesso em 04 mai. 2022.

_____. **Lei nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008.** Institui a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, cria os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, e dá outras providências. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/lei/111892.htm Acesso em: 24 nov, 2021.

_____. **Manual de Gestão de Integridade, Riscos e Controles Internos da Gestão (GIRC)**, Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão, Brasília, DF, 2017. Disponível em: <<http://www.planejamento.gov.br/assuntos/gestao/controle-interno>>. Acesso em: 11 dez. 2021.

_____. Ministério da Educação. **Plataforma Nilo Peçanha-Indicadores de Gestão.** Brasília, DF: Ministério da Educação, 2023. Disponível em: <https://www.gov.br/mec/pt-br/pnp>. Acesso em: em 04 mai. 2023.

_____. Ministério da Saúde. Conselho Nacional de Saúde. Comissão Nacional de Ética em Pesquisa. **Manual de usuário pesquisador**, 2021. (Versão 3.2). Disponível em: <https://cutt.ly/fRYMnz0>. Acesso em: 07 jul. 2022.

_____. **Portaria n. 915**, de 12 de abril de 2017. Institui a Política de Gestão de Riscos – PGR do Ministério da Transparência, Fiscalização e Controladoria-Geral da União – CGU. Disponível em: http://www.cgu.gov.br/sobre/legislacao/arquivos/portarias/portaria_cgu_915_2017.pdf> Acesso em: 15 set. 2021.

_____. **Referencial básico de governança aplicável a órgãos e entidades da administração pública**, Versão 02. Brasília: TCU, Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão, 2020. Disponível em: <<https://portal.tcu.gov.br/biblioteca-digital/governanca-publica-referencial-basico-de-governanca-aplicavel-a-orgaos-e-entidades-da-administracao-publica-e-acoes-indutoras-de-melhoria-8A81881F6364D8370163CC12F16D3468.htm>>. Acesso em: 02 mai. 2022.

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

BRASIL, F., & SOUZA, K. (2017). **Como gerenciar riscos na administração pública** (22o ed.). Negócios Públicos do Brasil.

BROMILEY, P. et al. **Enterprise Risk Management: Review, Critique and Research Directions.** Long Range Planning, v. 48, p. 265-276, 2015. Disponível em: <https://escholarship.org/uc/item/0244v6jw>. Acesso em: 18 jul. 2022.

CANADA, Government of Canada. **Treasury Board of Canada Secretariat Organization. Guide to Integrated Risk Management. 2016.** Disponível em: https://www.canada.ca/en/treasury-board-secretariat/corporate/risk-management/guide-integrated-risk-management.html#toc1_1 Acesso em: 19 jul. 2022.

COSO - **Gerenciamento de riscos corporativos - Estrutura integrada**. Disponível em: <http://www.scribd.com/doc/11153989/Gerenciamento-de-Risco-2>. Acessado em: 10 de janeiro de 2022.

COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION (COSO). **Gerenciamento de Riscos Corporativos – Estrutura Integrada**, 2007. Disponível em: <<https://www.coso.org/Documents/COSO-ERM-Executive-Summary-Portuguese.pdf>> Acesso em 10 jan. 2022.

COSO. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. **Enterprise risk management - Integrated framework: Executive summary**. 2004. Disponível em:<http://www.coso.org/documents/coso_erm_executivesummary.pdf>. Acesso em: 17 jul.2022.

CRUZ, Tadeu. **Sistemas, métodos e processos: administrando organizações por meio de processos de negócios**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

FERNANDES, F, C, M. **Gestão dos Institutos Federais: o desafio do centenário da Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica**. Holos, a. 25, v. 2, p. 3-9, 2009

HILL, S.; DINSDALE, G. **Uma base para o desenvolvimento de estratégias de aprendizagem para a gestão de riscos no serviço público**. Tradução: Luís Marcos de Vasconcelos. Brasília: ENAP, 2003.

ISO 31000 – **Risk Management System – Principles and Guidelines.**, 2018.

ISO/IEC 31010 – **Técnicas para o processo de avaliação de riscos**. Tradução: Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT), 2009.

LAPSLEY, I., **New public management: the cruellest invention of the human spirit?**, Abacus, Vol. 45, 2009, pp. 1-21.

MCPHEE, I. **Risk and Risk Management in the Public Sector**. Australian Institute of Company Directors, in conjunction with the Institute of Internal Auditors Australia. Public Sector Governance and Risk Forum, 2005. Disponível em: <https://www.anao.gov.au/sites/g/files/net616/f/McPhee_risk_and_risk_management_in_the_public_sector_2005.pdf>. Acesso em 10 jun.2022.

QUEENSLAND, TS. **Um guia para gerenciamento de riscos**. O Estado de Queensland (Tesouro de Queensland), 2011

R CORE TEAM. **R: A Language and Environment for Statistical Computing**. Vienna, Austria: R Foundation for Statistical Computing, 2021.

RISK TECNOLOGIA. **Gestão de Riscos - Diretrizes para a Implementação da ISO 31000:2009**. Editora Risk Tecnologia, 2009. Disponível em: <<https://books.google.com.br/books?id=PFq1CgAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=pt-BR#v=onepage&q&f=false>>. Acesso em: 23 ago. 2021.

Stanton, T.H., **Governance implications of the global financial crisis: United States experience**, Public Organization Review, Vol. 11, pp. 45-59, 2011.

SILVA, Dyego, SILVA, Jeovan, ALVES, Gustavo, SANTOS JR, Carlos - **Gestão de riscos no setor público: revisão bibliométrica e proposta de agenda de pesquisa**, Revista do Serviço Público, Vol. 72, 2021.

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

UK, United Kindom **Manage of Risk in Government**. Cabinet Office e Civil Service: UK, 2017. Disponível em: <https://www.gov.uk/government/publications/management-of-risk-in-government-framework>. Acesso em: 17.jul 2022.

WOODS, M., **A Contingency Theory Perspective On The Risk Management Control System Within Birmingham** City Council, Management Accounting Research, 2009, Vol. 20, pp. 69-81.

Produto 2 - Relatório Técnico: GESTÃO DE RISCOS NOS INSTITUTOS FEDERAIS DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA.

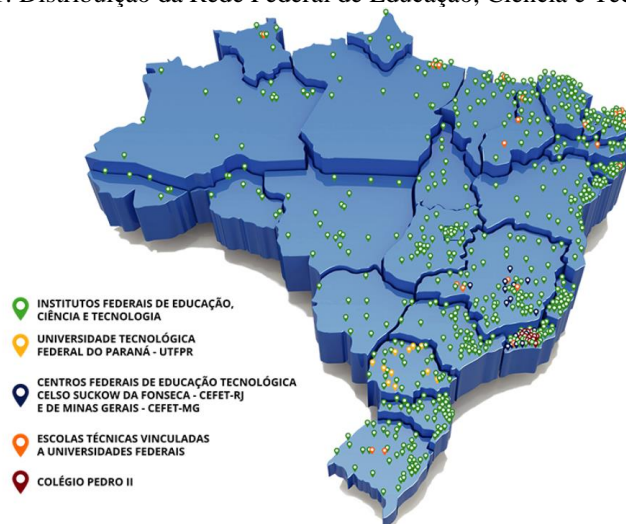
Este Relatório Técnico é resultado do Trabalho de Conclusão de Curso do Programa de Mestrado Profissional em Administração do Instituto Federal de Minas Gerais- *Campus Formiga*, tendo como base a pesquisa *Uma Análise sobre a Gestão de Riscos nos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia*, que nesse documento serão tratados como institutos federais. A pesquisa realizada entre novembro de 2022 e abril de 2023 teve como objetivo elicitando a percepção dos responsáveis pela gestão de riscos dos institutos federais sobre as práticas adotadas, identificação dos principais riscos, desafios da implantação e impactos e contribuições decorrentes da implantação da gestão de riscos. É possível sustentar que a gestão de riscos no setor público surgiu como uma resposta à necessidade de garantir a continuidade e a eficiência das operações públicas diante das ameaças e incertezas enfrentadas pelas instituições. Visto também, o crescimento da complexidade dos serviços prestados à sociedade e aumento da demanda por transparência e responsabilidade, a gestão de riscos torna-se uma prática fundamental para assegurar a utilização adequada dos recursos públicos e garantir a realização das metas e objetivos estabelecidos. Além disso, eventos como crises econômicas, desastres naturais e acontecimentos imprevisíveis também contribuíram para o surgimento e a evolução da gestão de riscos no setor público. (BROMILEY et al., 2015). Em linhas gerais, este relatório técnico objetiva apresentar o status da gestão de riscos nos institutos federais brasileiros, a ser encaminhado para os próprios institutos e também para órgãos de controle.

1- RELEVÂNCIA DOS INSTITUTOS FEDERAIS NO CENÁRIO EDUCACIONAL NACIONAL

Os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, além da abrangência no território nacional, possuem comprovada qualidade do ensino. Por exemplo, resultados no Programa Internacional de Avaliação de Estudantes (PISA), no ciclo realizado em 2018, alcançaram uma média de pontuação acima da média nacional e comparável a países desenvolvidos. Em ciências, a rede federal, a qual os institutos federais fazem parte, alcançou 517 pontos, à frente de países como Coreia do Sul, Estados Unidos e Alemanha. Já em Leitura, a pontuação (528) seria suficiente para atingir a segunda colocação entre os 71 países e

territórios analisados, ficando atrás apenas de Singapura. Em matemática, a nota foi de 488, superior à média geral do Brasil, que foi de 377 pontos.

Figura 1: Distribuição da Rede Federal de Educação, Ciência e Tecnologia



Fonte: <http://portal.mec.gov.br/rede-federal-inicial/instituicoes>

Os dados da Plataforma Nilo Peçanha (PNP 2023) apresentam que os institutos federais contam em sua rede com 622 *campi* e 10 Polos de Inovação, presentes nas 5 regiões do país, onde somam um total de 1.453.758 matriculados em 11.341 cursos de diferentes áreas do conhecimento e níveis de ensino. No ano de 2022, houve 1.914.177 inscritos para as 1.050.750 vagas ofertadas, dos quais 741.637 ingressaram nos cursos. Além disso, o número de concluintes em 2022 foi de 489.941, números que também comprovam a relevância dos institutos federais. Para melhor entendimento das nuances da gestão de riscos serão apresentadas na próxima seção a definição de riscos, o ambiente legal e um breve embasamento teórico.

2 O QUE É RISCO?

A Associação Brasileira de Normas Técnicas (2018) expõe que, num contexto macro de entendimento, o risco é entendido como sendo a chance de fracasso de determinado projeto ou ação, considerando eventualidade, e que ocorrência independe da vontade dos envolvidos, classifica também como combinação de consequências de eventos e probabilidade de efeito associados. Para o *Committee Of Sponsoring Organizations Of The Treadway- Coso* (2007), riscos são eventos que geram efeitos tanto positivos quanto negativos e causam incertezas nos objetivos organizacionais.

2.1 Marco Legal da Gestão de Riscos

Principais legislações acerca do estabelecimento Gestão de Riscos no setor público brasileiro:

Constituição Federal de 1988 - Estabelece o princípio da legalidade, segundo o qual os agentes públicos devem agir em conformidade com a lei, e a responsabilidade dos gestores públicos pela administração dos recursos e do patrimônio público.

Lei de Responsabilidade Fiscal (Lei Complementar nº 101/2000) - Estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal, com o objetivo de assegurar a sustentabilidade fiscal a longo prazo.

Norma ISO 31000:2009 - Fornece diretrizes para a gestão de riscos em organizações, incluindo a identificação, análise, avaliação e tratamento de riscos.

Lei das Estatais (Lei nº 13.303/2016) - Estabelece normas e critérios para a governança, transparência e *accountability* das empresas estatais, incluindo a obrigatoriedade da adoção de práticas de gestão de riscos em suas operações.

Instrução Normativa nº 01/2016 da CGU - Estabelece a política de gestão de riscos para o Poder Executivo federal, com o objetivo de promover a identificação, avaliação e tratamento de riscos em todas as atividades e processos da administração pública federal.

2.2 Importância da Gestão de Riscos no Setor Público

Ahmeti e Vladi (2017) apontam que a diferença marcante entre o gerenciamento de riscos no setor público e no setor privado é que o risco, no primeiro caso, é muito mais complexo e o escopo do seu impacto é social, assim as instituições do setor público são geralmente grandes e altamente burocratizadas, dificultando as práticas de gestão de risco.

De acordo com Hill e Dinsdale (2003), a análise de risco no setor público é baseada na percepção dos indivíduos envolvidos diante de eventos incertos. É possível medir o risco de forma quantitativa, porém é importante levar em consideração os contextos sociais, culturais e políticos que podem influenciar na percepção de risco. Os autores também destacam que o risco pode ser tanto positivo quanto negativo, e que o risco negativo tende a ser mais amplamente reconhecido. Porém, é importante considerar tanto os riscos positivos quanto negativos para uma avaliação completa da situação.

A gestão de riscos corporativos no setor público tem ganhado destaque em diversos países a partir do início do século XXI, conforme identificado por Bermejo *et al.* (2019). No Brasil, apesar do cenário normativo aplicável ao setor público já existir, ainda há desafios na sua implementação, de acordo com a CGU (2018b). No âmbito da administração pública,

existem metodologias que orientam as boas práticas e técnicas para identificar, analisar, avaliar, tratar, monitorar e comunicar riscos.

Bermejo *et al.* (2019) destacam a importância de considerar as particularidades de cada instituição ao implementar a gestão de riscos, considera que embora seja necessário considerar o contexto geral, cada administração precisa conhecer suas características únicas e demandas locais para estabelecer suas premissas de gestão e garantir a eficiência da metodologia-padrão escolhida.

Stanton (2011) adverte que o risco migrará para o local em que o governo estiver menos equipado para lidar com ele, e que é sensato elevar o padrão legal de responsabilidade de diretores e conselheiros para que eles tenham a obrigação de garantir controles internos mais eficazes para suas empresas.

2.3 Gestão de Riscos em Instituições Federais de Ensino

Destaca-se a não existência de estudos acerca da gestão de riscos em institutos federais.

Araújo (2019) e Araújo e Gomes (2021) no estudo sobre a gestão de riscos nas universidades federais, mencionam a falta de engajamento percebida pelos servidores, sendo este um fator que compromete a gestão de riscos nas universidades, somando-se ainda, a relação entre a falta de capacitação e o excesso de demandas, ou seja, naquela data a gestão de riscos não era considerada uma prioridade, mesmo diante da sua importância e instituição legal.

Araújo e Gomes (2021) concluíram que os principais gestores devem assumir o importante papel de assegurar que as estruturas, os sistemas e as estratégias para a gestão eficaz de riscos estejam disponíveis nas universidades. Essa constatação é corroborada por Hill e Dinsdale (2003) ao mencionarem que a capacidade de gerenciar riscos eficazmente depende muito da estrutura e dos sistemas utilizados pelos servidores.

Tal situação, se contempla também visto o grau de maturidade da governança, relacionado principalmente ao perfil dos gestores, que devem garantir que a governança e a gestão de riscos atuem de forma coordenada garantindo o alcance dos objetivos organizacionais e promovendo a integridade, resultando assim no desenvolvimento das capacidades e sustentabilidade organizacionais, uma vez que orientam as decisões, ações e controles, alinham os propósitos organizacionais, profissionalizam o processo decisório, conduzem à

conformidades das normas legais, expandem a confiança e legitimidade da gestão e elevam o valor econômico e social corporativo (BARRETO; VIEIRA, 2019).

O trabalho de Baystorff (2018) analisou como as universidades federais brasileiras realizam a gestão de riscos, na perspectiva da IN 01/2016, onde foi aplicado um questionário aos gestores de todas as universidades federais brasileiras, com um nível de participação de 76%, e para sua grande maioria entendem a importância e relevância da gestão de riscos para a instituição, contudo 18% dessas instituições não executavam ações de gestão de riscos, e um ponto de destaque é que destacam-se a falta de pessoal capacitado e função gratificada e a dificuldade de aceitação da política de gestão de riscos na cultura organizacional.

Bermejo (2021) investigou em seu trabalho a gestão estratégica das universidades, e constatou que estas estão empenhadas no desenvolvimento de planos estratégicos, com vistas a orientar o alcance dos objetivos estratégicos, e que estão gradativamente cumprindo as exigências da implantação da gestão de riscos conforme instituído pela norma.

METODOLOGIA

A metodologia envolveu a realização de um censo, com a aplicação de um questionário, desenvolvido por Araújo (2019), a todos os responsáveis pela gestão de riscos dos trinta e oito institutos federais (sendo comitês de gestão de riscos, reitor/diretoria sistêmica, pró-reitoria ou colegiado), seguida de uma análise exploratória e descritiva dos dados. O questionário contém 68 questões, estruturadas em cinco grupos de questões:

Grupo 1: Questões que identificam o perfil do responsável pela gestão de riscos;

Grupo 2: Questões acerca da visão geral do ambiente de controle interno e gerenciamento de riscos, buscando aspectos relacionados com cultura, governança e a consideração do risco na definição da estratégia e dos objetivos da instituição;

Grupo 3: Questões sobre identificação e percepção dos principais riscos dentro do contexto das etapas da execução da gestão de risco, verificar se os respondentes possuem percepção da existência dos riscos, quais os processos de identificação e análise dos riscos e questionamentos sobre a identificação, avaliação, tratamento, comunicação e monitoramento de riscos das atividades fins das instituições;

Grupo 4: Questões que objetivam identificar qual a percepção acerca dos desafios para implantação de um sistema de gerenciamento de riscos nos institutos federais e os obstáculos relevantes para a efetivação da gestão de riscos na instituição;

Grupo 5: Questões que identificam qual a percepção acerca dos impactos/contribuições decorrentes da gestão dos riscos nos institutos federais, para assim examinar os efeitos das práticas e eficácia da gestão de riscos, verificar se têm contribuído para melhoria dos processos de governança e a contribuição para o alcance dos objetivos organizacionais.

O questionário foi implementado via *Google Forms*® no período entre 13 de fevereiro de 2023 e 29 de março de 2023. Para análise dos dados, foram utilizados o *Microsoft Excel*® e a linguagem *R* (*R CORE TEAM, 2021*), que foram dispostos em tabelas e gráficos.

4- PANORAMA DA GESTÃO DE RISCOS NOS INSTITUTOS FEDERAIS (Análise e discussão de dados)

Após a aplicação do questionário que objetivou um censo da população-alvo, os 38 institutos federais, obteve-se uma taxa de respostas de 75% (27 respondentes e 2 institutos declararam não ter iniciado a implantação da gestão de riscos).

4.1 Perfil dos servidores responsáveis pela gestão de riscos nos institutos federais:

Tabela 1 – Perfil dos servidores (Idade Gênero)

Faixa etária	Feminino	Masculino	Total
31-40 anos	6 (22.22%)	8 (29.63%)	14
41-50 ano	4 (14.81%)	6 (22.22%)	10
51-60 anos	2 (7.41%)	0 (0.00%)	2
Mais de 60 anos	0 (0.00%)	1 (3,70%)	1
Total	12	15	27

Fonte: Elaborado pelo autor, 2023

*N (Fi%) = Frequência absoluta (Frequência relativa)

Os responsáveis pela implantação e condução da gestão de riscos tem predominância masculina e idade entre 31 e 40 anos.

Tabela 2 - Perfil dos servidores (Formação e cargo)

Formação	Cargo		Total
	Docente	Técnico Administrativo	
Especialização	1 (3.70%)	9 (33.33%)	10
Mestrado	2 (7.41%)	14 (51.85%)	16
Doutorado	1 (3.70%)	0 (0.00%)	1
Total	4 (14,81%)	23 (85,19%)	27

Fonte: Elaborado pelo autor, 2023

*N (Fi%) = Frequência absoluta (Frequência relativa)

Os responsáveis pela gestão de riscos nos institutos federais, em sua maioria são técnicos administrativos e possuem especialização e mestrado.

Tabela 3 –Perfil dos servidores (Experiência)

Experiência	Tempo de	Frequência absoluta	Frequência relativa
	Até 5 anos	1	3.70%
	6-10 anos	10	37.04%
	11-15 anos	13	48.15%
	16-20 anos	2	7.41%
	Mais de 20 anos	1	3.70%
Total		27	100.00%

Fonte: Elaborado pelo autor, 2023

*N (Fi%) = Frequência absoluta (Frequência relativa)

Aproximadamente 96,3% dos servidores (26 indivíduos) possuem mais de 6 anos de experiência na instituição.

Tabela 4 -Perfil dos servidores(Tempo de Experiência X Participação em curso sobre gestão de riscos)

Tempo de Experiência	Participação em cursos sobre Gestão de Riscos		Total
	Não	Sim	
Até 5 anos	0 (0.00%)	1 (3.85%)	1
6 - 10 anos	1 (3.85%)	9 (34.62%)	10
11 - 15 anos	2 (7.69%)	10 (38.46%)	12
16-20 anos	1 (3.85%)	1 (3.85%)	2
Mais de 20 anos	0 (0.00%)	1 (3.85%)	1
Total	4	22	26

Fonte: Elaborado pelo autor, 2023

*N (Fi%) = Frequência absoluta (Frequência relativa)

A maioria dos respondentes (84,63%) já participou de cursos sobre gestão de riscos, independentemente do tempo de experiência na instituição.

4.2 Visão geral do ambiente de controle interno e gerenciamento de riscos nos institutos federais

Tabela 5- Visão geral do ambiente de controle interno e gerenciamento de riscos

Variável	Não	Sim	Não resposta
A alta administração estabeleceu modelo de gestão de pessoas?	9 (13.3%)	15 (55.6%)	3 (11.1%)
A entidade dispõe de Plano de Integridade, conforme Decreto 9.203/2017?	1 (3.7%)	26 (96.3%)	0 (0.0%)
A gestão de riscos é integrada ao processo de planejamento estratégico da Instituição?	13 (48.1%)	14 (51.9%)	0 (0.0%)
A gestão estabeleceu modelo de gestão de tecnologia da informação?	6 (22.2%)	21 (77.8%)	0 (0.0%)
A gestão estabeleceu um modelo de gestão de contratações?	5 (18.5%)	20 (74.1%)	2 (7.4%)
A Instituição dispõe de ouvidoria?	0(0.0%)	27 (100.0%)	0 (0.0%)
A Instituição estabelece estrutura operacional na busca dos objetivos estratégicos?	0 (0.0%)	27 (100.0%)	0 (0.0%)
A Instituição possui medidas de desempenho que indicam a efetividade dos resultados?	0 (0.0%)	27 (100.0%)	0 (0.0%)
A missão, a visão e os valores da Instituição são formalizados e comunicados internamente e externamente?	2 (7.4%)	25 (92.6%)	0 (0.0%)
A organização dispõe de auditoria interna?	0 (0.0%)	27 (100.0%)	0 (0.0%)
A organização dispõe de comitê de ética?	0 (0.0%)	27 (100.0%)	0 (0.0%)
A organização dispõe de corregedoria?	6 (22.2%)	21 (77.8%)	0 (0.0%)
As responsabilidades dos membros da estrutura interna de governança da Instituição estão definidas?	1 (3.7%)	26 (96.3%)	0 (0.0%)
Existe na Instituição algum plano de capacitação e educação interna?	2 (7,4%)	26 (96.3%)	0 (0.0%)
Existe na Instituição sistema de avaliação de desempenho dos servidores?	6(22.2%)	20 (74.1%)	3.7% (1)
Existe suporte de especialistas externos (consultoria especializada)?	25 (92.6%)	1 (3.7%)	1 (3.7%)
O modelo de gestão de riscos da organização está estabelecido?	5 (18.5%)	21 (77.8%)	1 (3.7%)
Os principais processos estão identificados e mapeados?	15 (55.6%)	12 (44.4%)	0 (0.0%)

Fonte: Elaborado pelo autor, 2023

*N (Fi%) = Frequência absoluta (Frequência relativa)

Resultados importantes:

- Percepção da existência de ferramentas como ouvidoria, auditoria interna, comitê de ética, definição de responsabilidades dos membros da estrutura interna de governança;
- Quase totalidade dos institutos federais contam com Plano de integridade e planos de capacitação e educação interna.

A existência dessas instâncias indica um esforço relevante da alta administração para a adoção de medidas que visam mitigar os riscos envolvidos nas atividades dessas autarquias.

Fragilidades identificadas:

- 13,3% dos responsáveis informaram que a alta administração não estabeleceu modelo de gestão de pessoas, e 11,1% dos responsáveis optaram por não responder;

Sem um modelo de gestão de pessoas adequado, é muito provável que a organização enfrente sérias dificuldades em gerenciar e desenvolver seus recursos humanos para atingir seus objetivos estratégicos, principalmente considerando-se que as pessoas, em geral muito qualificadas, constituem os principais ativos de uma instituição de ensino e pesquisa.

- 48,1% dos responsáveis informaram que a gestão de riscos não está integrada ao processo de planejamento estratégico da instituição

A ausência de uma gestão integrada de riscos ao planejamento estratégico pode dificultar a identificação e mitigação de riscos que possam afetar o alcance dos objetivos estratégicos.

- 18,2% dos responsáveis informaram que a gestão não estabeleceu um modelo de gestão de contratações, e 7,4% optaram por não responder

A falta de um modelo de gestão de contratações estabelecido pode levar a processos ineficientes de aquisição de bens e serviços e à ocorrência de irregularidades.

- 22,2% dos responsáveis informaram que a instituição não conta com uma corregedoria;

É importante ressaltar que a falta ou a ineficiência desse órgão também pode ampliar os riscos de condutas inadequadas e desvios éticos.

- 22,2% dos responsáveis informaram que não há sistema de avaliação de desempenho dos servidores;

A falta ou ineficiência de um sistema de avaliação de desempenho dos servidores pode prejudicar o desenvolvimento profissional dos colaboradores, bem como a qualidade dos serviços prestados pela instituição.

- 18,5% dos respondentes informaram que a instituição não conta com um modelo de gestão de riscos estabelecido;

Sem um modelo de gestão de riscos estabelecido na organização, a instituição está vulnerável a ameaças internas e externas que podem afetar sua reputação e a continuidade de suas atividades

- 55,6% dos respondentes informaram que os principais processos não foram identificados e mapeados.

Esse resultado merece atenção, pois conforme Cruz (2009), o mapeamento de processos permite visualizar com clareza as etapas que compõem cada atividade, bem como os responsáveis, recursos necessários e resultados esperados. Essa visão sistêmica permite que a organização identifique pontos críticos, como redundâncias, retrabalho, atrasos e desperdícios, e tome ações para corrigir esses problemas e melhorar a eficiência e eficácia das operações.

4.3- Identificação/percepção dos principais riscos dentro do contexto das etapas da execução da gestão de risco nos institutos federais.

Tabela 6- Identificação/percepção dos principais riscos

Questão	Não	Sim	Não resposta
A instituição já definiu um comitê responsável pela gestão de riscos?	3 (11.1%)	24 (88.9%)	0 (0.0%)
A instituição leva em consideração riscos decorrentes do cenário político?	11 (40.7%)	15 (55.6%)	1 (3.7%)
Existe na instituição uma função ou unidade organizacional de <i>compliance</i> que monitore riscos específicos de não conformidade com leis e regulamentos?	12 (44.4%)	12 (44.4%)	3 (11.1%)
Há uma definição preliminar de quem (departamento/unidade) será o responsável pelas categorias de risco?	9 (33.3%)	18 (66.7%)	0 (0.0%)
O processo de identificação de riscos considera explicitamente a possibilidade de fraudes, burla de controles e outros atos impróprios?	12 (44.4%)	13 (48.1%)	2 (7.4%)
Ocorre monitoramento periódico/contínuo da gestão de riscos na Instituição?	12 (44.4%)	11 (40.7%)	4 (14.8%)
Os resultados das atividades de monitoramento são utilizados para as tomadas de medidas necessárias à correção de deficiências e à melhoria contínua do desempenho da gestão de riscos?	11 (40.7%)	12 (44.4%)	4 (14.8%)
São identificados riscos referentes à imagem da Instituição?	7 (25.9%)	16 (59.3%)	4 (14.8%)

(Continuação) Tabela 6- Identificação/percepção dos principais riscos

São identificados riscos referentes às atividades de aquisição/compras?	4 (14.8%)	22 (81.5%)	1 (3.7%)
São identificados riscos referentes às atividades de contratos continuados?	5 (18.5%)	19 (70.4%)	3(11.1%)
São identificados riscos referentes às atividades de convênios?	9 (33.3%)	14 (51.9%)	4 (14.8%)
São identificados riscos referentes às atividades financeiras (arrecadação da receita, liquidação, caixa central e tesouraria)?	11 (40.7%)	11 (40.7%)	5 (18.5%)
São identificados riscos referentes às atividades fins de ensino, pesquisa e extensão?	4 (14.8%)	18 (66.7%)	5 (18.5%)
São identificados riscos referentes às atividades relacionadas à folha de pagamento?	10 (37.0%)	12 (44.4%)	5 (18.5%)
Utiliza-se um canal formalizado para atribuir à alta gestão a responsabilidade dos riscos que excederem a tolerância?	15 (55.6%)	10 (37.0%)	2 (7.4%)

Fonte: Elaborado pelo autor, 2023

*N (Fi%) = Frequência absoluta (Frequência relativa)

Resultados importantes:

- A maioria dos respondentes (88,9%) informaram que a instituição possui um comitê responsável pela gestão de riscos;
- 81,5% dos respondentes indicaram que há a identificação de riscos referentes às atividades de aquisição e compras;
- 70,4% dos respondentes indicaram que há a identificação de riscos relacionados aos contratos continuados;

Essa abordagem proativa na composição do comitê e identificação de riscos permite que a instituição esteja preparada para lidar com potenciais problemas e minimizar seus impactos. Contudo, ainda há uma parcela significativa de institutos federais que apresentaram fragilidades relevantes, o que demonstra a necessidade de investimentos em capacitação e conscientização para aprimorar a gestão de riscos.

Fragilidades identificadas:

- Quanto a consideração dos riscos decorrentes do cenário político, 40,7% dos respondentes informaram que a instituição não leva em consideração os riscos decorrentes do cenário político e 1 responsável optou por não responder;

Estes tipos de riscos impactam significativamente o desempenho das instituições, no que tange a orçamento, a distribuição de cargos, entre outros itens críticos para o funcionamento e evolução dos institutos federais

- 44,4% dos institutos federais não contam com esta função ou unidade organizacional

de *compliance* para monitorar riscos de não conformidade com leis e regulamentos, enquanto 11,1% dos responsáveis optaram por não responder;

Esse resultado é merecedor de atenção, pois não é consistente com a informação de que a totalidade dos institutos federais respondentes conta com auditoria interna, o que pode indicar uma atuação insuficiente e/ou condições precárias destas unidades organizacionais para executarem suas atribuições, considerando-se que pelo menos parte da atribuição de monitorar os riscos mencionados seja das auditorias internas.

- Somente 66,7% dos respondentes afirmaram que o respectivo instituto federal possui definição preliminar de quem será o responsável pelas categorias de risco.

Essa é uma informação importante, pois a clareza sobre as responsabilidades é fundamental para garantir uma gestão eficiente de riscos. Entretanto, 33,3% das instituições ainda não definiram estas responsabilidades.

- 44,4% dos institutos federais respondentes não considera a possibilidade de fraudes, burla de controles e outros atos impróprios durante o processo de identificação de riscos.

Esta fragilidade relevante pode demonstrar a necessidade de uma maior conscientização da administração sobre a importância de incluir esses riscos na análise, assim como ser um indicador da precariedade das condições gerais da administração dos institutos federais para implementar uma gestão de riscos adequada

- Em relação ao monitoramento periódico/contínuo da gestão de riscos, constatou-se que apenas 40,7% das instituições realizam essa prática.

Esse resultado é relevante, uma vez que o monitoramento contínuo é uma das boas práticas de gestão de riscos;

- Quanto melhoria contínua do desempenho da gestão de riscos é uma prática adotada por apenas 44,4% das instituições que participaram da pesquisa.

Esse percentual é baixo e pode indicar um esforço insuficiente da administração para com a melhoria contínua do processo de gestão de riscos e/ou, novamente, ser um indicador da precariedade das condições gerais da administração dos institutos federais para implementar uma gestão de riscos adequada.

- 40,7% dos institutos federais respondentes informaram não haver a identificação riscos referentes às atividades financeiras, sendo que 18,5% dos respondentes optaram por não responder, 37,0% informaram não haver a identificação dos riscos inerentes à folha de pagamento, sendo que 14,4% dos respondentes optaram por não responder, 33% dos respondentes informaram não haver a identificação de riscos inerentes aos convênios, sendo que 14,8% optaram por não responder.

Esses resultados podem indicar que as instituições têm uma preocupação maior com riscos operacionais do que com riscos financeiros. Isso pode ser explicado pelo fato de que os riscos operacionais são mais visíveis e tangíveis do que os riscos financeiros, que muitas vezes são mais complexos de identificar e possuem setores e processos específicos.

4.3.1 Técnicas de Identificação de Riscos

Tabela 7 Técnicas de Identificação de Riscos

Técnicas de Identificação de Riscos	Frequência absoluta	Frequência relativa
Matriz de probabilidade e consequência	16	24,24%
Descrição do risco	14	21,21%
Outras	6	9,09%
Entrevistas	5	7,58%
Não resposta	5	7,58%
Lista de verificação	4	6,06%
Técnicas de grupo	4	6,06%
Questionários	4	6,06%
Diagrama de causa e efeito	3	4,55%
Análise de premissas	2	3,03%
Análise de restrições	2	3,03%
Lista de resposta	1	1,52%
Delphi	0	0,00%

Fonte: Elaborado pelo autor, 2023

*N (Fi%) = Frequência absoluta (Frequência relativa)

- As técnicas mais utilizadas para identificação de riscos foram, a matriz de probabilidade e consequência, com uma taxa de respostas de 24,24% e a descrição do risco com 21,21% das respostas.

A definição e implementação de técnicas eficazes de identificação de riscos desempenham um papel fundamental na gestão eficiente de riscos, além disso, a utilização dessas técnicas promove uma cultura de conscientização de riscos dentro das organizações, levando a uma maior responsabilidade e tomada de decisões com bases materializadas.

4.3.2 Técnicas de análise/avaliação de riscos utilizadas

Tabela 8 - Técnicas de análise/avaliação de riscos utilizadas

Técnicas de Análise/Avaliação de Riscos	Frequência absoluta	Frequência relativa
Matriz de probabilidade de consequência	17	36,96%
Mapa de risco	13	28,26%
Não resposta	6	13,04%
Outras	3	6,52%
Índices de risco	2	4,35%
Valor esperado como critério de decisão	1	2,17%
Modelos de riscos probabilísticos	1	2,17%
Análise de perigos e pontos críticos de controle (APPCC)	1	2,17%
Análise de cenários	1	2,17%
Avaliação de risco ambiental	1	2,17%
Árvore de probabilidade	0	0
Análise de sensibilidade	0	0
Análise de causa raiz	0	0

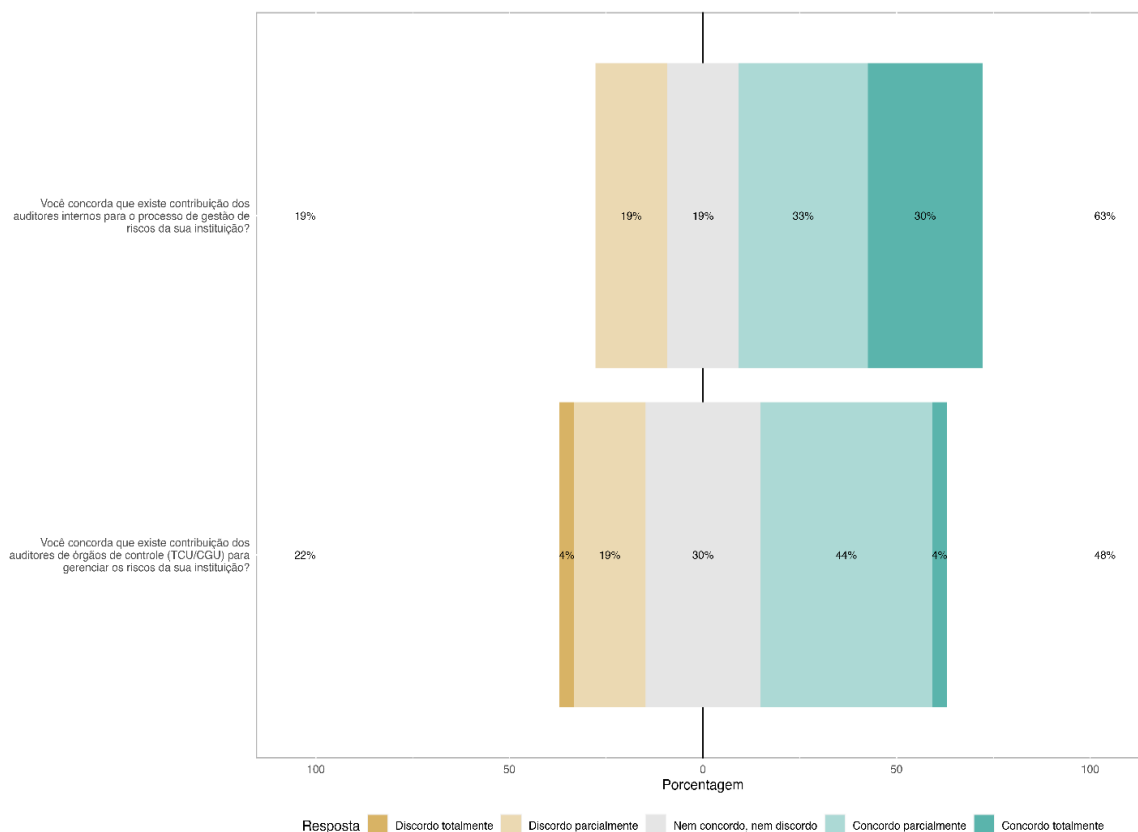
Fonte: Elaborado pelo autor, 2023

- A técnica de avaliação mais utilizada foi a matriz de probabilidade de consequência, representando 36,96% das respostas seguida pelo mapa de risco, utilizado por 28,26%.

A definição de técnicas robustas de análise/avaliação de riscos desempenha um papel vital na gestão eficiente dos mesmos, com base nessas avaliações, as organizações podem priorizar e tomar decisões informadas sobre como lidar com os riscos, implementando estratégias de prevenção, mitigação ou transferência adequadas. Além disso, a definição dessas técnicas de análise/avaliação de riscos contribui para a melhoria contínua do processo de gestão de riscos, permitindo que as organizações aprendam com as experiências passadas e se adaptem a novos desafios.

4.3.3- Contribuição dos auditores à gestão de riscos da instituição

Figura 2: Contribuição dos auditores à gestão de riscos da instituição



Fonte: Elaborado pelo autor, 2023

- Quanto contribuição dos auditores internos para o processo de gestão de riscos da instituição, observa-se uma distribuição mais significativa das respostas de concordância (63%). Por outro lado, 19% discordam parcial ou totalmente da afirmação e 19% adotam uma posição neutra.

Esse resultado sugere que existe uma percepção geral de que os auditores internos têm algum papel a desempenhar na gestão de riscos, mas que há espaço para melhorias em sua contribuição.

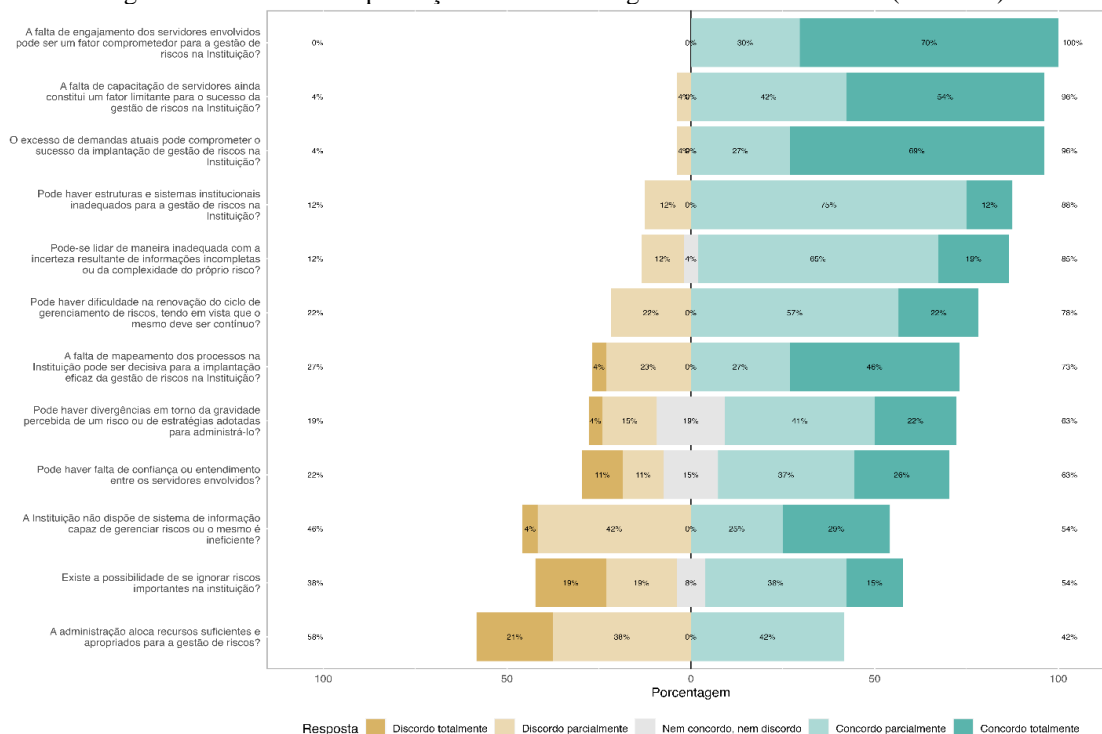
- Quanto a participação dos auditores de órgãos de controle para gerenciar os riscos da instituição 48% concordam (parcial ou total) que existe contribuição. Em contrapartida, cerca de 22% discordam parcial ou totalmente da afirmação e as respostas neutras representam 30% do total, ou seja, a maioria dos respondentes ou não considera que existe contribuição ou não vê relevância nesse suporte.

Importante ressaltar que os auditores do TCU e CGU desempenham um papel fundamental na gestão de riscos no setor público. Isso ocorre porque eles são responsáveis por realizar auditorias nas contas públicas, avaliar a legalidade e a legitimidade dos atos dos gestores

públicos e verificar se as políticas públicas estão sendo implementadas de acordo com as normas estabelecidas.

4.4 Desafios para implantação de um sistema de gerenciamento de riscos nos institutos federais

Figura 3: Desafios de implantação do sistema de gerenciamento de riscos (ambiente)



Fonte: Elaborado pelo autor, 2023

Quanto a percepção dos desafios decorrentes da implantação na gestão de riscos nos institutos federais observa-se fragilidades nas 12 variáveis:

- Ao analisar a Figura 3, verifica-se que a falta de engajamento dos servidores na gestão de riscos constitui um desafio para a implantação de um sistema de gestão de riscos para (100%) dos respondentes.

Pode-se elencar diversas hipóteses explicativas para esta fragilidade relevante, tais como falta de incentivos, falta de capacitação, falta no mapeamento de processos, falhas na comunicação interna. Considera-se, assim, importante que a alta administração das instituições pesquisadas realize um diagnóstico das causas da falta de engajamento, identificando, comunicando os resultados de forma eficaz, inclusive para os órgãos de controle, e adotem as medidas possíveis para aumentar o engajamento.

- O fato de 95% dos respondentes, concordarem que o excesso de demandas pode comprometer o sucesso da implantação da gestão de riscos. Existe a possibilidade de que os institutos federais não disponham das condições necessárias, tais como quantidade de pessoal qualificado suficiente, funções administrativas disponíveis, entre outros fatores, para a implantação de um sistema adequado de gestão de riscos, *vis-à-vis*, as demandas existentes.
- Observando a tabela da presente seção, verifica-se que 85% dos respondentes informaram ter participado de algum curso específico sobre gestão de riscos.

Entretanto, em análise da seção 1, vê-se que para 95% dos institutos federais respondentes, a falta de capacitação de servidores constitui um fator limitante para o sucesso da gestão de riscos da instituição, o que constitui uma fragilidade muito relevante, visto que a especialização necessária para implementar e gerenciar um programa efetivo de gestão de riscos, exige um nível adequado de conhecimento técnico, que pode ser adquirido por meio de capacitações e treinamentos específicos.

- Quanto a estruturas e sistemas institucionais inadequados para a gestão de riscos na instituição, 90% dos respondentes concordam parcialmente que pode haver.

Tal fato pode levar a falhas na identificação, análise e gerenciamento de riscos, comprometendo a eficácia da gestão de riscos da instituição. Portanto, é essencial que a administração avalie efetivamente se a estrutura e os sistemas institucionais disponíveis são suficientes para a implantação de um sistema de gestão de riscos efetivo.

- Para 82% dos respondentes, há a possibilidade de se lidar inadequadamente com a incerteza resultante de informações incompletas ou da complexidade do próprio risco. Por sua vez, o fato de que 76% dos respondentes concordarem que a falta de mapeamento de processos na instituição pode ser decisiva para a implantação eficaz da gestão de riscos reforça o impacto identificado anteriormente da falta de mapeamento de processos sobre a gestão de riscos, e não é difícil inferir, que a não realização uma modelagem adequada de

processos deve impactar substancial e negativamente diversas atividades realizadas, finalísticas ou não.

- 74% dos respondentes informaram que pode haver dificuldade na renovação do ciclo de gerenciamento do risco, que para 60% dos respondentes a instituição não dispõe de sistema de informação capaz de gerenciar risco. Quanto a este ponto, Bracci *et al.* (2019) destacam que os sistemas de informação são importantes para a gestão de riscos porque fornecem informações em tempo real sobre riscos emergentes, permitindo medidas preventivas ou corretivas rápidas. Além disso, eles ajudam a integrar a gestão de riscos em todos os níveis da empresa, fornecendo informações consistentes e confiáveis para tomada de decisões. Os autores ainda afirmam que os sistemas de informação reduzem a incerteza, aumentam a transparência e ajudam as organizações a identificar e gerenciar riscos com eficácia.]

- 59% dos respondentes afirmam que pode haver divergências em torno da gravidade percebida de um risco, observa-se ainda que para 55% dos respondentes, pode haver falta de confiança ou entendimento entre os servidores envolvidos, e que para 55% dos respondentes existe a possibilidade de se ignorar riscos importantes na instituição. Por fim, 55% dos respondentes discordam que a administração aloca recursos suficientes e apropriados para a gestão de riscos. Neste caso, cabe destacar que a alocação de recursos suficientes e apropriados para a gestão de riscos é uma das principais responsabilidades da alta administração, e sua insuficiência pode prejudicar o processo de gerenciamento de riscos e aumentar a exposição da instituição a riscos. Entretanto, observando o orçamento disponibilizado aos institutos federais nos últimos dez anos, considera-se que a estagnação, os bloqueios e cortes orçamentários, reforçam a hipótese de que a alta administração dos institutos federais pode contar com condições precárias não somente para a implantação de um sistema de gestão de riscos efetivo, mas possivelmente, para a consecução dos objetivos e finalidades legais dos institutos federais.

4.5- Impactos/contribuições decorrentes gestão dos riscos

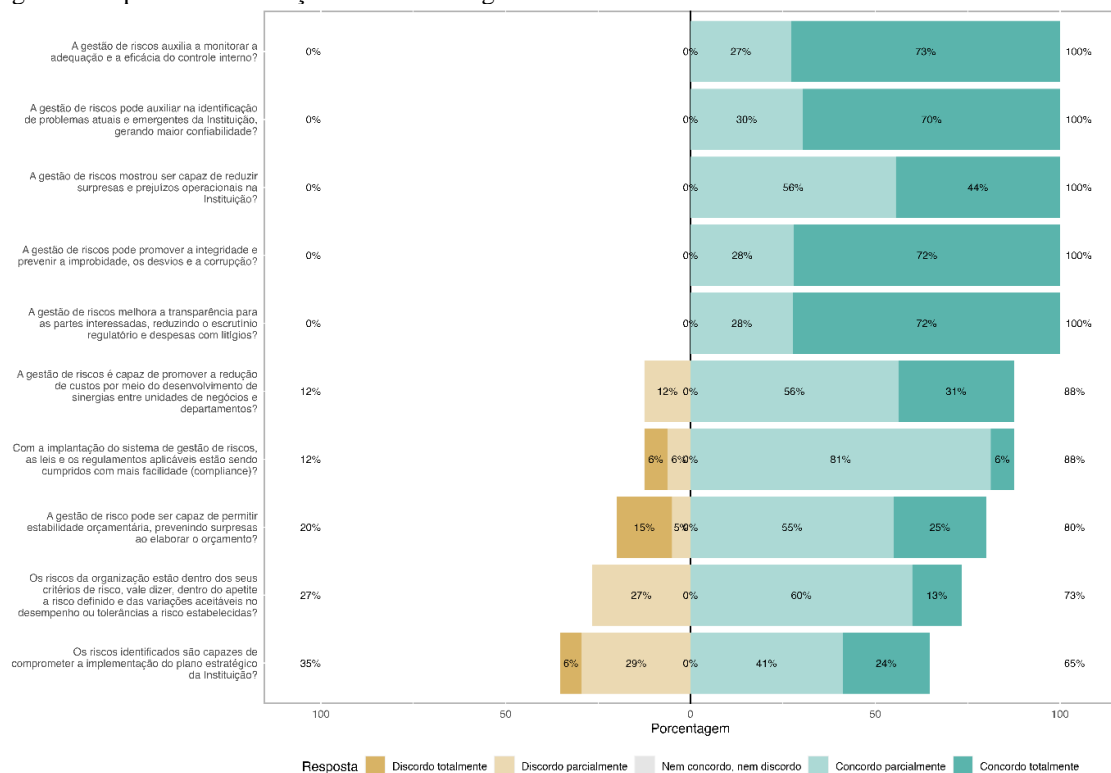
Tabela 9- - Impactos/contribuições decorrentes gestão dos riscos

Variável	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Não concordo, nem discordo	Concordo Parcialmente	Concordo totalmente	Não resposta
Apetite a Risco	0(0%)	4 (14.8%)	0 (0%)	9 (33.3%)	2 (7,4%)	12 (44.4%)
Compliance	1 (3.7%)	1 (3.7%)	0 (0%)	13 (48.1%)	1 (3.7%)	11 (40.7%)
Controle interno	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	6 (22.2%)	16 (59.3%)	5 (18.5%)
Identificação de problemas	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	7 (25.9%)	16 (59.3%)	4 (14.8%)
Integridade	0(0%)	0(0%)	0 (0%)	7 (25.9%)	18 (66.7%)	2 (7,4%)
Orçamento	3 (11.1%)	1(3.7%)	0 (0%)	11 (40.7%)	5 (18.5%)	7 (25.9%)
Plano estratégico	1(3.7%)	5 (18.5%)	0 (0%)	7 (25.9%)	4 (14.8%)	10 (37.0%)
Redução de custos	0 (0%)	2 (7.4%)	0 (0%)	9(33.3%)	5 (18.5%)	11 (40.7%)
Surpresas e prejuízos	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	10 (37.0%)	8 (29.6%)	9 (33.3%)
Transparência	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	5 (18.5%)	13 (48.1%)	9 (33.3%)

Fonte: Elaborado pelo autor, 2023

*N (Fi%) = Frequência absoluta (Frequência relativa)

Figura 4: Impactos/contribuições do status da gestão dos riscos



Fonte: Elaborado pelo autor, 2023

Quanto a percepção decorrente dos impactos da gestão de riscos nos institutos federais:

Resultados Importantes:

Conforme ilustrado na figura 3, a percepção positiva dos impactos ou contribuições da adoção da gestão de riscos é verificada ao se constatar que 100% dos respondentes, que concordam que a gestão de riscos:

- Auxilia a monitorar a adequação e a eficácia do controle interno,
 - Pode auxiliar na identificação de problemas atuais e emergentes da instituição,
 - Mostrou-se ser capaz de reduzir surpresas e prejuízos operacionais na instituição,
 - Pode promover a integridade e prevenir a improbidade, os desvios e a corrupção
 - Melhora a transparência para as partes interessadas, reduzindo o escrutínio regulatório e despesas com litígios.
- Além disso, 92% dos respondentes concordam que a gestão de riscos é capaz de promover a redução de custos por meio do desenvolvimento de sinergias entre unidades de negócios e departamentos.

Essa percepção está alinhada com teorias atuais, como a COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) que destaca a importância de uma abordagem integrada de gestão de riscos e controle interno. Segundo a COSO, uma gestão eficaz de riscos pode ajudar as organizações a identificar e avaliar os riscos que afetam a realização dos objetivos da organização, incluindo a eficácia do controle interno. Além disso, a ISO 31000, norma internacional de gestão de riscos, também destaca a importância da gestão de riscos para ajudar as organizações a avaliar a adequação dos controles internos existentes e identificar possíveis melhorias. Portanto, os resultados da pesquisa estão em consonância com as teorias atuais que reconhecem a importância da gestão de riscos no monitoramento da adequação e eficácia do controle interno de uma organização.

Fragilidades:

É preocupante constatar que, apenas 14 dos 27 respondentes dos institutos federais tenham reconhecido a importância da relação entre *compliance* e gestão de riscos. A falta de atenção a esse aspecto pode levar a graves consequências para as organizações, incluindo perda de credibilidade e até mesmo sanções. Além disso, as leis e regulamentações estão em constante mudança, o que torna ainda mais crucial manter-se atualizado e em conformidade. Isso não apenas ajuda a evitar consequências negativas, mas também contribui para uma cultura corporativa ética e responsável.

Conforme exposto na tabela da presente seção, as elevadas taxas de não resposta podem ter diferentes razões, mas na visão deste autor, é muito improvável que derivem de um sistema de gestão de riscos adequado, robusto, sendo, ao contrário, indicadoras de diversas fragilidades, reportadas nas análises do grupo de questões.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo desse artigo foi elicitare a percepção dos responsáveis pela gestão de riscos dos institutos federais, sobre as práticas adotadas, identificação dos principais riscos, desafios da implantação e impactos e contribuições decorrentes da gestão de riscos.

Para a consecução do objetivo, foi realizado um censo, o qual envolveu a aplicação do questionário desenvolvido por Araújo (2019) a todos os responsáveis pela gestão de riscos dos trinta e oito institutos federais, seguida de uma análise exploratória e descritiva dos dados. A taxa de resposta foi 75% da população-alvo, que corresponde a 29 dos 38 institutos federais existentes, sendo que dois institutos informaram não ter iniciado a implantação da gestão de riscos. Entre os principais resultados, destaca-se que a maioria dos servidores envolvidos na gestão de riscos nos institutos federais são homens, jovens e cuja formação acadêmica inclui especialização ou mestrado, sendo em sua maioria técnicos administrativos.

Em relação às práticas adotadas, os resultados apontam que a quase totalidade dos institutos federais conta com ouvidoria, auditoria interna, comitê de ética, definição de responsabilidades dos membros da estrutura interna de governança e plano de capacitação. A existência dessas instâncias indica um esforço relevante da alta administração para a implantação da gestão de riscos.

Entretanto, os resultados sobre as práticas adotadas forneceram evidências de fragilidades importantes no esforço de implantação da gestão de riscos em uma fração relevante dos institutos federais, a saber: a) não foi estabelecido um modelo de gestão de pessoas, b) a gestão de riscos não está integrada ao processo de planejamento estratégico da instituição, c) não foi estabelecido um modelo de gestão de contratações, d) não conta com uma corregedoria, e) não foi estabelecido um sistema de avaliação de desempenho dos servidores, f) a instituição não conta com um modelo de gestão de riscos estabelecido e, g) os principais processos não foram identificados e mapeados em mais da metade dos institutos federais respondentes.

No que concerne à identificação dos principais riscos, os resultados também evidenciaram um esforço institucional, visto que a maioria dos respondentes informaram que a instituição possui um comitê responsável pela gestão de riscos. Além disso, a maioria dos respondentes indicou que há a identificação de riscos referentes às atividades de aquisição e compras, bem como de riscos relacionados aos contratos continuados.

Entre as fragilidades principais identificadas em relação à identificação de riscos, destaca-se que em uma fração relevante dos institutos federais: a) não se considera a possibilidade de fraudes durante o processo de identificação de riscos, b) não é realizado o monitoramento contínuo da gestão de riscos, c) não são identificados riscos em atividades financeiras.

Os resultados referentes aos principais desafios para a implantação da gestão de riscos indicam que os principais são: a) a falta de engajamento dos servidores na gestão de riscos, b) o excesso de demandas pode comprometer o sucesso da implantação da gestão de riscos, c) a falta de capacitação de servidores em gestão de riscos, d) estruturas e sistemas institucionais inadequados para a gestão de riscos e e) alocação insuficiente de recursos para a implantação da gestão de riscos.

Verificou-se uma percepção substancialmente positiva sobre os impactos ou contribuições da adoção da gestão de riscos, verificada ao se constar que a totalidade dos respondentes concordam que a gestão de riscos: a) auxilia a monitorar a adequação do controle interno, b) auxilia na identificação de problemas atuais e emergentes da instituição, c) pode reduzir surpresas e prejuízos operacionais, d) pode promover a integridade e prevenir irregularidades, e) melhora a transparência para as partes interessadas.

Analisando os itens que indicaram fragilidades na implantação da gestão de riscos nos institutos federais, considerou-se plausível formular a hipótese de que a administração dos institutos federais talvez disponha de condições precárias para cumprir a determinação legal da implantação da gestão de riscos, mas não somente para esta finalidade, o excesso de demandas revelado, a falta de mapeamento de processos, a ausência de um modelo de gestão de pessoas adequado, entre outros igualmente relevantes, podem ser vistos como indicadores de precariedade de recursos e de capacidade administrativa para a consecução dos objetivos e finalidades legais dos institutos federais. Isto posto, entre possíveis trabalhos futuros, vislumbra-se um estudo para diagnosticar as reais condições disponibilizadas para os institutos

federais, visto tratar-se de uma autarquia tão complexa e com tantas finalidades e objetivos legais.

Este estudo apresenta algumas limitações a serem consideradas. Primeiramente, a pesquisa contou apenas com um respondente de cada autarquia, o que pode não ser suficiente para representar a realidade do status da gestão de riscos da instituição. Essa limitação pode gerar um viés e não refletir completamente as percepções de todas as partes envolvidas. Outra limitação, é sobre a elicitación de preferências e visões utilizando-se questionários, apesar de ser uma ferramenta útil para coletar informações, somente o questionário não consegue capturar nuances ou complexidades relacionadas à percepção da gestão de riscos.

REFERÊNCIAS

AHMETI, Remzi; VLADI, Dra. Besarta. **Gerenciamento de Riscos no Setor Público: Uma Revisão da Literatura**. European Journal of Multidisciplinary Studies, [SI], v. 2, n. 5, p. 323-329, maio de 2017. ISSN 2414-8385. Disponível em:

<http://journals.euser.org/index.php/ejms/article/view/2353>. Data de acesso: 14 mai.2022:

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS – ABNT, **Projeto de Revisão ABNT NBR ISO 31000 – Gestão de Riscos: Diretrizes**, 2018.

ARAÚJO, Artur Alves de. **Gestão de Risco no Setor Público: percepção do gerenciamento de riscos nas universidades federais**. (Dissertação) 2019. 229 f. Dissertação (Programa de Pós-Graduação em Controladoria) - Universidade Federal Rural de Pernambuco, Recife. Disponível em: <http://www.tede2.ufrpe.br:8080/tede2/handle/tede2/8486> Acesso em: 20 nov., 2021.

ARAÚJO, Artur Alves de, GOMES, Anailson Márcio **Gestão de Risco no Setor Público: percepção do gerenciamento de riscos nas universidades federais** - Revista Contabilidade & Finanças, 2021

AUSTRALIA. Australian Government. Public Governance, Performance and Accountability Act 2013. Canberra, 2013. Disponível em:

<https://www.legislation.gov.au/Details/F2019C00240> . Acesso em: 20 jul. 2022.

_____, Australian Government. **Enterprise Risk Management for Government Summit 2018**. Canberra, 2018. Disponível em:

<https://www.governmentnews.com.au/event/enterprise-risk-management-government-summit-2018/>. Acesso em: 20 jul. 2022.

BERMEJO, Paulo Henrique de Souza *et al.* **ForRisco: gerenciamento de riscos em instituições públicas na prática. Brasília/DF**: Editora Evobiz, 2018. Disponível em: <https://www.andifes.org.br/wp-content/uploads/2021/07/ForRisco-gerenciamento-de-riscos-em-instituicoes-publicas-na-pratica.pdf> Acesso em: 22 nov., 2021.

BERMEJO, Paulo Henrique de Souza et al. **Risk Management in the Public Sector: A Proposed Reference Model and Tool Survey**. In: Third International Congress on Information and Communication Technology. Springer, Singapore, 2019. p. 817-834.

BRACCI, E., TALLAKI, M., GOBBO, G., & PAPI, L. **Risk management in the public sector: a structured literature review**. International Journal of Public Sector Management, 2021.

BRAGA, M. (2017). **Risco bottom up: uma reflexão sobre o desafio da implementação da gestão de riscos no setor público brasileiro**. Revista da Controladoria Geral da União, 9(15), 682-699

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília: Senado Federal, 1988.

_____. **Decreto n. 9.203**, de 22 de novembro de 2017. Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Disponível em: <<http://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/2017/decreto-9203-22-novembro-2017-785782-publicacaooriginal-154277-pe.html>>. Acesso em 23 set. 2021

_____. **Gestão de riscos de segurança da informação e comunicações - GRSIC**, 1a. ed. Presidência da República - Gabinete de Segurança Institucional - Departamento de Segurança da Informação e Comunicações, Brasília, DF, 2013.

_____. **Instrução Normativa Conjunta MP/CGU n. 01**, de 10 de maio de 2016. Dispõe sobre controles internos, gestão de riscos e governança no âmbito do Poder Executivo federal. Disponível em: http://www.cgu.gov.br/sobre/legislacao/arquivos/...normativas/in_cgu_mpog_01_2016.pdf.> Acesso em 15 set. 2021.

_____. **Instrução Normativa Conjunta MP/CGU n. 03**, de 20 de abril de 2017 . Dispõe sobre os procedimentos administrativos básicos para a realização de pesquisa de preços para aquisição de bens e contratação de serviços em geral. Disponível em: <https://www.in.gov.br/materia-instrucao-normativa-n-3-de-9-de-junho-de-2017->.> Acesso em 15 set. 2021.

_____. **Instrução Normativa Conjunta MP/CGU n. 05**, de 25 de maio de 2017 . Dispõe sobre as regras e diretrizes do procedimento de contratação de serviços sob o regime de execução indireta no âmbito da Administração Pública federal direta, autárquica e fundacional.

_____. **Instrução Normativa Conjunta MP/CGU n. 01**, de 10 de maio de 2016. Dispõe sobre controles internos, gestão de riscos e governança no âmbito do Poder Executivo federal. Disponível em: http://www.cgu.gov.br/sobre/legislacao/arquivos/...normativas/in_cgu_mpog_01_2016.pdf.> Acesso em 24 ago.2021.

_____. **Lei 14.129**, de 29 de março de 2021 . Dispõe sobre princípios, regras e instrumentos para o Governo Digital e para o aumento da eficiência pública. Disponível em: https://www.in.gov.br/http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2021/lei/114129-.> Acesso em 04 mai. 2022.

_____. **Lei nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008**. Institui a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, cria os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, e dá outras providências. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/lei/111892.htm Acesso em: 24 nov, 2021.

_____. **Lei nº 13.303, de 30 de junho de 2016**. Dispõe sobre o estatuto jurídico da empresa pública, da sociedade de economia mista e de suas subsidiárias, no âmbito da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios. Brasília, DF: Presidência da República, 2016.

_____. **Manual de Gestão de Integridade, Riscos e Controles Internos da Gestão (GIRC)**, Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão, Brasília, DF, 2017. Disponível em: <<http://www.planejamento.gov.br/assuntos/gestao/controle-interno>>. Acesso em: 11 dez. 2021.

_____. Ministério da Educação. **Plataforma Nilo Peçanha-Indicadores de Gestão**. Brasília, DF: Ministério da Educação, 2023. Disponível em: <https://www.gov.br/mec/pt-br/pnp>. Acesso em: em 04 mai. 2023.

_____. Ministério da Saúde. Conselho Nacional de Saúde. Comissão Nacional de Ética em Pesquisa. **Manual de usuário pesquisador**, 2021.. (Versão 3.2). Disponível em: <https://cutt.ly/fRYMnz0>. Acesso em: 07 jul. 2022.

_____. **Portaria n. 915**, de 12 de abril de 2017. Institui a Política de Gestão de Riscos – PGR do Ministério da Transparência, Fiscalização e Controladoria-Geral da União – CGU. Disponível em: http://www.cgu.gov.br/sobre/legislacao/arquivos/portarias/portaria_cgu_915_2017.pdf> Acesso em: 15 set. 2021.

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

COSO - **Gerenciamento de riscos corporativos - Estrutura integrada**. Disponível em: <http://www.scribd.com/doc/11153989/Gerenciamento-de-Risco-2>. Acessado em: 10 de janeiro de 2022.

COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION (COSO). **Gerenciamento de Riscos Corporativos – Estrutura Integrada**, 2007. Disponível em: <<https://www.coso.org/Documents/COSO-ERM-Executive-Summary-Portuguese.pdf>.> Acesso em 10 jan. 2022.

COSO. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. **Enterprise risk management - Integrated framework: Executive summary**. 2007. Disponível em: <http://www.coso.org/documents/coso_erm_executivesummary.pdf>. Acesso em: 17 jul.2022.

CRUZ, Tadeu. **Sistemas, métodos e processos: administrando organizações por meio de processos de negócios**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

HILL, S.; DINSDALE, G. **Uma base para o desenvolvimento de estratégias de aprendizagem para a gestão de riscos no serviço público**. Tradução: Luís Marcos de Vasconcelos. Brasília: ENAP, 2003.

ISO 31000 – **Risk Management System – Principles and Guidelines**., 2018.

ISO/IEC 31010 – **Técnicas para o processo de avaliação de riscos**. Tradução: Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT), 2009.

QUEENSLAND, TS. **Um guia para gerenciamento de riscos**. O Estado de Queensland (Tesouro de Queensland), 2011

R CORE TEAM. **R: A Language and Environment for Statistical Computing**. Vienna, Austria: R Foundation for Statistical Computing, 2021.

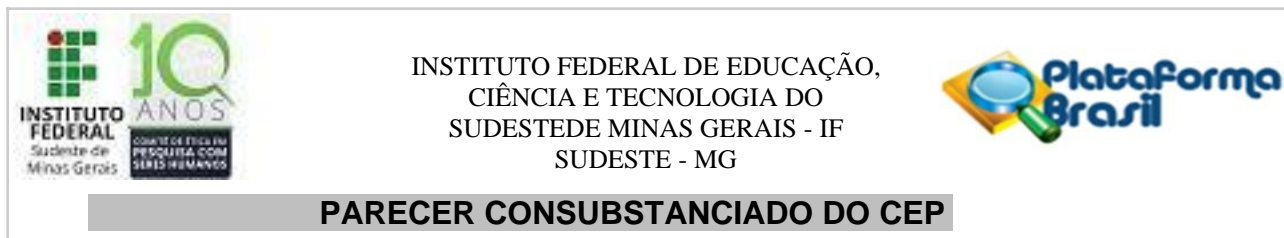
Stanton, T.H., **Governance implications of the global financial crisis: United States experience**, Public Organization Review, Vol. 11, pp. 45-59, 2011.

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

WOOD, M., **A Contingency Theory Perspective On The Risk Management Control System Within Birmingham** City Council, Management Accounting Research, 2009, Vol. 20, pp. 69-81.

ANEXOS

Anexo I- Parecer Conselho de Ética



DADOS DO PROJETO DE PESQUISA

Título da Pesquisa: GESTÃO DE RISCOS NO SETOR PÚBLICO:
Percepção do gerenciamento de riscos nos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia.

Pesquisador: JULIANO MENDONCA TERRA

Área Temática:

Versão: 2

CAAE: 66190322.3.0000.5588

Instituição Proponente: INSTITUTO FEDERAL DE EDUCACAO, CIENCIA E TECNOLOGIA DE MINAS

Patrocinador Principal: Financiamento Próprio

DADOS DO PARECER

Número do Parecer: 5.966.113

Situação do Parecer:

Aprovado

Necessita Apreciação da CONEP:

Não

Anexo II- Questionário elaborado por Araújo (2019)**Qual é a sua faixa etária?**

20-30 anos

31-40 anos

41-50 anos

51-60 anos Mais de 60 anos

Qual o seu gênero?

Masculino

Feminino

Qual é o seu tipo de função?

Docente

Técnico Administrativo

Qual cargo ocupa no momento?**Qual é o seu grau de formação?**

Ensino fundamental Ensino médio Ensino Superior Especialização Mestrado Doutorado

Quanto tempo de experiência na Instituição?

Até 5 anos

6-10 anos

11-15 anos

16-20 anos

Mais de 20 anos

Quanto tempo de experiência no cargo que ocupa atualmente?

Até 5 anos

6-10 anos

11-15 anos

16-20 anos

Mais de 20 anos

Já participou de algum curso específico sobre gestão de riscos?

Sim

Não

Qual o Instituto Federal que você atua? .**Visão geral do ambiente de controle interno e gerenciamento de riscos.**

Constatação do ambiente de governança da instituição.

A missão, a visão e os valores da Instituição são formalizados e comunicados internamente e externamente?

Sim

Não

A Instituição estabelece estrutura operacional na busca dos objetivos estratégicos?

Sim

Não

A Instituição dispõe de ouvidoria?

Sim

Não

A Instituição possui medidas de desempenho que indicam a efetividade dos resultados?

Sim

Não

As responsabilidades dos membros da estrutura interna de governança da Instituição estão definidas?

Sim

Não

A entidade dispõe de Plano de Integridade, conforme Decreto 9.203/2017?

Sim

Não

A organização dispõe de auditoria interna?

Sim

Não

A organização dispõe de corregedoria?

Sim

Não

Os principais processos estão identificados e mapeados?

Sim

Não

O modelo de gestão de riscos da organização está estabelecido?

Sim

Não

A organização dispõe de comitê de ética?

Sim

Não

Existe na Instituição algum suporte de especialistas externos/terceirizados (consultoria especializada)?

Sim

Não

A alta administração estabeleceu modelo de gestão de pessoas?

Sim.
Não.

A gestão estabeleceu modelo de gestão de tecnologia da informação?

Sim
Não

A gestão estabeleceu modelo de gestão de contratações? (por exemplo: terceirização, compras, compras conjuntas, estoques, sustentabilidade).

Sim
Não

.

Existe na Instituição algum plano de capacitação e educação interna?

Sim
Não

Existe na Instituição sistema de avaliação de desempenho dos servidores?

Sim
Não

A gestão de riscos é integrada ao processo de planejamento estratégico da Instituição?

Sim
Não

Identificação/Percepção dos principais riscos.

Identificação dos principais riscos da instituição, bem como se os gestores possuem percepção da existência dos mesmos. Os processos de identificação e análise de riscos envolvem pessoas e utilizam técnicas e ferramentas que asseguram a identificação abrangente e a avaliação consistente dos riscos. Foram também incluídos questionamentos sobre a identificação de riscos das atividades fins das instituições.

A instituição já definiu um comitê responsável pela gestão de riscos?

Sim
Não

Há uma definição de quem (departamento/unidade) será o responsável pelas categorias de risco?

Sim
Não

Caso a Instituição realize a gestão de riscos, qual(s) técnica(s) é utilizada para IDENTIFICAÇÃO dos riscos?

Marque todas que se aplicam.

Lista de verificação.

Diagrama de causa e efeito.

Lista de resposta.

Técnicas de grupo.

Delphi.

Questionários.

Entrevistas.
Análise de premissas.
Análise de restrições.
Descrição do risco.
Matriz de probabilidade de consequência.
Outras.
N/A.

O processo de identificação de riscos considera explicitamente a possibilidade de fraudes, burla de controles e outros atos impróprios?

Sim
Não

Caso a Instituição realize a gestão de riscos, qual(s) técnica(s) é utilizada para AVALIAR os riscos?

Marque todas que se aplicam.

Mapa de risco.
Valor esperado como critério de decisão.
Modelos de riscos probabilísticos.
Árvore de probabilidade.
Análise de sensibilidade.
Análise de perigos e pontos críticos de controle (APPCC).
Análise de cenários.
Avaliação de risco ambiental.
Análise de causa-raiz.
Índices de risco.
Matriz de probabilidade e consequência.
Outras.
N/A

Utiliza-se um canal (reporte) formalizado para atribuir à alta gestão a responsabilidade dos riscos que excederem a tolerância?

Sim
Não

Você concorda que existe contribuição dos auditores de órgãos de controle (TCU/CGU) para gerenciar os riscos da sua instituição?

Discordo totalmente. Discordo parcialmente.
Nem concordo, nem discordo.
Concordo parcialmente.
Concordo totalmente.

Você concorda que existe contribuição dos auditores internos para o processo de gestão de riscos da sua instituição?

Discordo totalmente.
Discordo parcialmente.
Nem concordo, nem discordo.
Concordo parcialmente.
Concordo totalmente

A instituição leva em consideração riscos decorrente do cenário político?

Sim.

Não.

São identificados riscos referentes às atividades de aquisição/compras?

Sim.

Não.

São identificados riscos referentes às atividades de contratos continuados?

Sim.

Não.

São identificados riscos referentes às atividades de convênios?

Sim.

Não

São identificados riscos referentes às atividades financeiras (arrecadação da receita, liquidação, caixa central e tesouraria)?

Sim.

Não

São identificados riscos referentes às atividades relacionadas à folha de pagamento?

Sim.

Não

São identificados riscos referentes às atividades fins de ensino, pesquisa e extensão?

Sim.

Não

São identificados riscos referentes à imagem da Instituição?

Sim.

Não

Existe na instituição uma função ou unidade organizacional de compliance que monitore riscos específicos de não conformidade com leis e regulamentos?

Sim.

Não

Ocorre monitoramento periódico/contínuo da gestão de riscos na Instituição?

Sim.

Não

Os resultados das atividades de monitoramento são utilizados para as tomadas de medidas necessárias à correção de deficiências e à melhoria contínua do desempenho da gestão de riscos?

Sim.

Não.

Desafios para implantação de um sistema de gerenciamento de riscos nas UF.

Quais obstáculos que são ou poderão ser considerados relevantes para o sucesso da gestão de riscos na instituição?

Existe a possibilidade de se ignorar riscos importantes na instituição?

Discordo totalmente.

Discordo parcialmente.

Nem concordo, nem discordo.
 Concordo parcialmente.
 Concordo totalmente

Pode-se lidar de maneira inadequada com a incerteza resultante de informações incompletas ou da complexidade do próprio risco?

Discordo totalmente.
 Discordo parcialmente.
 Nem concordo, nem discordo.
 Concordo parcialmente.
 Concordo totalmente

Pode haver falta de confiança ou entendimento entre os servidores envolvidos?

Discordo totalmente.
 Discordo parcialmente.
 Nem concordo, nem discordo.
 Concordo parcialmente.
 Concordo totalmente

4.4) Pode haver divergências em torno da gravidade percebida de um risco ou de estratégias adotadas para administrá-lo?

Discordo totalmente.
 Discordo parcialmente.
 Nem concordo, nem discordo.
 Concordo parcialmente.
 Concordo totalmente

Pode haver estruturas e sistemas institucionais inadequados para a gestão de riscos na Instituição?

Discordo totalmente. Discordo parcialmente.
 Nem discordo, nem concordo.
 Concordo parcialmente.
 Concordo totalmente.

A Instituição não dispõe de sistema de informação capaz de gerenciar riscos ou o mesmo é ineficiente?

Discordo totalmente.
 Discordo parcialmente.
 Nem discordo, nem concordo.
 Concordo parcialmente.
 Concordo totalmente

Pode haver dificuldade na renovação do ciclo de gerenciamento de riscos, tendo em vista que o mesmo deve ser contínuo?

Discordo totalmente.
 Discordo parcialmente.
 Nem discordo, nem concordo.
 Concordo parcialmente.
 Concordo totalmente

A falta de mapeamento dos processos na Instituição pode ser decisiva para a implantação eficaz da gestão de riscos na Instituição?

Discordo totalmente.

Discordo parcialmente.

Nem discordo, nem concordo.

Concordo parcialmente.

Concordo totalmente

A falta de engajamento dos servidores envolvidos pode ser um fator comprometedor para a gestão de riscos na Instituição?

Discordo totalmente.

Discordo parcialmente.

Nem discordo, nem concordo.

Concordo parcialmente.

Concordo totalmente

A falta de capacitação de servidores ainda constitui um fator limitante para o sucesso da gestão de riscos na Instituição?

Discordo totalmente.

Discordo parcialmente.

Nem discordo, nem concordo.

Concordo parcialmente.

Concordo totalmente

O excesso de demandas atuais pode comprometer o sucesso da implantação de gestão de riscos na Instituição?

Discordo totalmente. Discordo parcialmente.

Nem discordo, nem concordo.

Concordo parcialmente.

Concordo totalmente.

A administração aloca recursos suficientes e apropriados para a gestão de riscos? (Por exemplo: pessoal, estruturas, sistemas de TI, programas de treinamento, métodos e ferramentas para gerenciar riscos).

Discordo totalmente.

Discordo parcialmente.

Nem discordo, nem concordo.

Concordo parcialmente.

Concordo totalmente.

Percepção de resultados da gestão de riscos.

Caso a instituição tenha adotado a gestão de riscos, quais foram os impactos decorrentes dessa adoção? Examinam-se os efeitos das práticas de gestão de riscos, procurando avaliar em que medida a gestão de riscos tem sido eficaz para a melhoria dos processos de governança e gestão e os resultados da gestão de riscos têm contribuído para o alcance dos objetivos relacionados à eficiência das operações, à qualidade de bens e serviços, à transparência e à prestação de contas e ao cumprimento de leis e regulamentos.

Os riscos identificados são capazes de comprometer a implementação do plano estratégico da Instituição?

Discordo totalmente.

Discordo parcialmente.

Nem discordo, nem concordo.

Concordo parcialmente.

Concordo totalmente.

Com a implantação do sistema de gestão de riscos, as leis e os regulamentos aplicáveis estão sendo cumpridos com mais facilidade (*compliance*)?

Discordo totalmente.

Discordo parcialmente.

Nem discordo, nem concordo.

Concordo parcialmente.

Concordo totalmente.

Os riscos da organização estão dentro dos seus critérios de risco, vale dizer, dentro do apetite a risco definido e das variações aceitáveis no desempenho ou tolerâncias a risco estabelecidas?

Discordo totalmente.

Discordo parcialmente.

Nem discordo, nem concordo.

Concordo parcialmente.

Concordo totalmente.

A gestão de riscos é capaz de promover a redução de custos por meio do desenvolvimento de sinergias entre unidades de negócios e departamentos?

Discordo totalmente.

Discordo parcialmente.

Nem discordo, nem concordo.

Concordo parcialmente.

Concordo totalmente.

A gestão de riscos melhora a transparência para as partes interessadas, reduzindo o escrutínio regulatório e despesas com litígios?

Discordo totalmente.

Discordo parcialmente.

Nem discordo, nem concordo.

Concordo parcialmente.

Concordo totalmente.

A gestão de riscos pode promover a integridade e prevenir a improbidade, os desvios e a corrupção?

Discordo totalmente.

Discordo parcialmente.

Nem discordo, nem concordo.

Concordo parcialmente.

Concordo totalmente.

A gestão de riscos mostrou ser capaz de reduzir surpresas e prejuízos operacionais na Instituição?

Discordo totalmente.

Discordo parcialmente.

Nem discordo, nem concordo.

Concordo parcialmente.

Concordo totalmente.

A gestão de riscos pode auxiliar na identificação de problemas atuais e emergentes da Instituição, gerando maior confiabilidade?

Discordo totalmente.

Discordo parcialmente.

Nem discordo, nem concordo.

Concordo parcialmente.

Concordo totalmente.

A gestão de riscos auxilia a monitorar a adequação e a eficácia do controle interno?

Discordo totalmente.

Discordo parcialmente.

Nem discordo, nem concordo.

Concordo parcialmente.

Concordo totalmente.

A gestão de risco pode ser capaz de permitir estabilidade orçamentária, prevenindo surpresas ao elaborar o orçamento?

Discordo totalmente.

Discordo parcialmente.

Nem discordo, nem concordo.

Concordo parcialmente.

Concordo totalmente.