

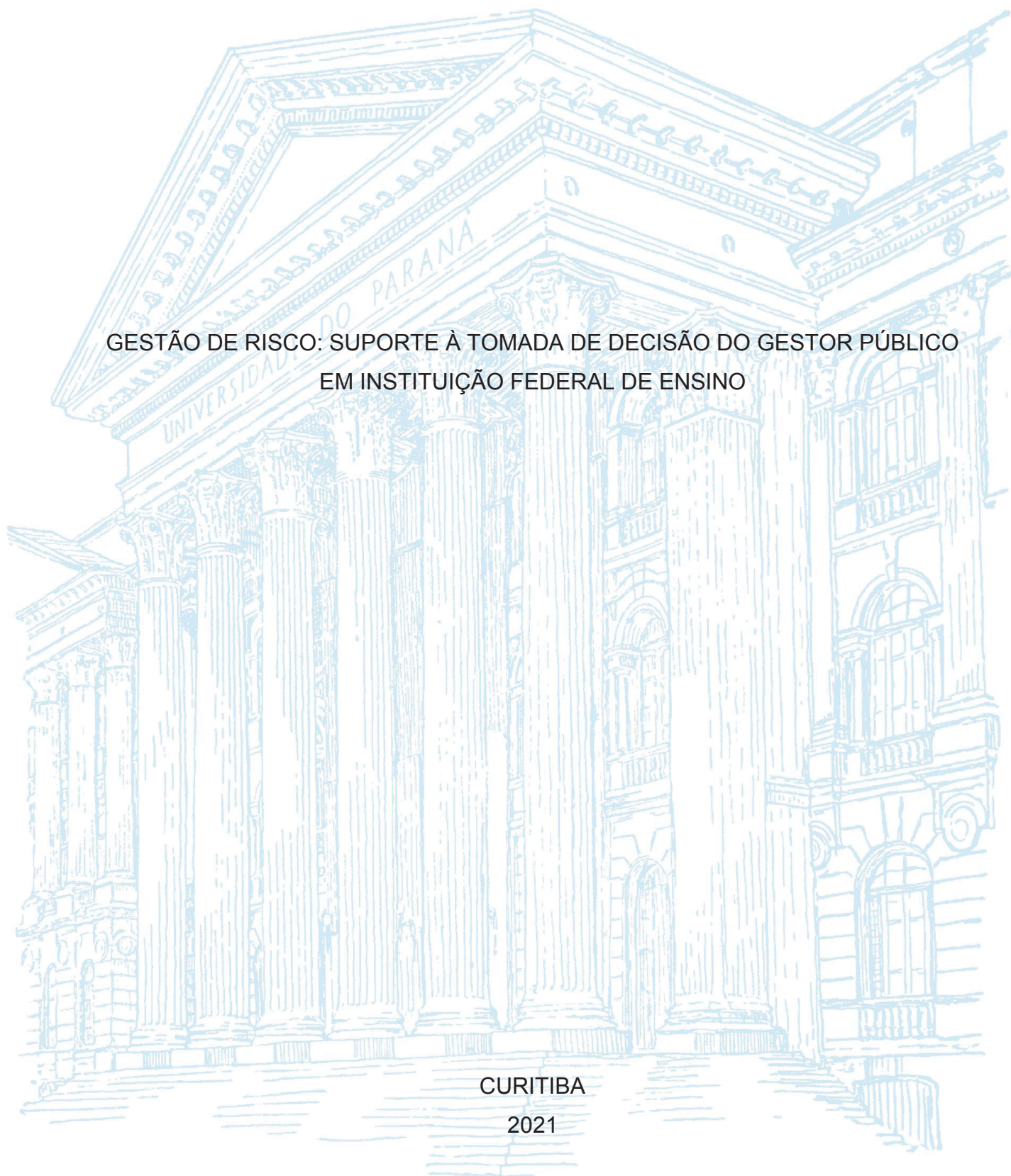
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

LEANDRA MARIA ORTIGARA

GESTÃO DE RISCO: SUORTE À TOMADA DE DECISÃO DO GESTOR PÚBLICO
EM INSTITUIÇÃO FEDERAL DE ENSINO

CURITIBA

2021



LEANDRA MARIA ORTIGARA

GESTÃO DE RISCO: SUPORTE À TOMADA DE DECISÃO DO GESTOR PÚBLICO
EM INSTITUIÇÃO FEDERAL DE ENSINO

Dissertação apresentada ao curso de Pós-Graduação em Gestão da Informação, Setor de Ciências Sociais e Aplicadas, Universidade Federal do Paraná, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Gestão de Informação.

Orientador: Prof. Dr. Edelvino Razzolini Filho

CURITIBA

2021

FICHA CATALOGRÁFICA ELABORADA PELA BIBLIOTECA DE CIÊNCIAS SOCIAIS
APLICADAS – SIBI/UFPR COM DADOS FORNECIDOS PELO(A) AUTOR(A)
Bibliotecário: Eduardo Silveira – CRB 9/1921

Ortigara, Leandra Maria

Gestão de risco: suporte à tomada de decisão do gestor público em
instituição federal de ensino / Leandra Maria Ortigara.- 2021.
106 p.

Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal do Paraná. Programa
de Pós-Graduação em Gestão da Informação, do Setor de Ciências
Sociais Aplicadas.

Orientador: Edelvino Razzolini Filho.

Defesa: Curitiba, 2020.

1. Gestão da Informação. 2. Administração pública – processo
decisório. 3. Ensino. I. Universidade Federal do Paraná. Setor de Ciências
Sociais Aplicadas. Programa de Pós-Graduação em Gestão da
Informação. II. Razzolini Filho, Edelvino. III. Título.

CDD 658.4038



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS E APLICADAS
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO GESTÃO DA
INFORMAÇÃO - 40001016058P1

TERMO DE APROVAÇÃO

Os membros da Banca Examinadora designada pelo Colegiado do Programa de Pós-Graduação em GESTÃO DA INFORMAÇÃO da Universidade Federal do Paraná foram convocados para realizar a arguição da dissertação de Mestrado de **LEANDRA MARIA ORTIGARA** intitulada: **GESTÃO DE RISCO: SUPORTE À TOMADA DE DECISÃO DO GESTOR PÚBLICO EM INSTITUIÇÃO FEDERAL DE ENSINO**, sob orientação do Prof. Dr. **EDELVINO RAZZOLINI FILHO**, que após terem inquirido a aluna e realizada a avaliação do trabalho, são de parecer pela sua **APROVAÇÃO** no rito de defesa.

A outorga do título de mestre está sujeita à homologação pelo colegiado, ao atendimento de todas as indicações e correções solicitadas pela banca e ao pleno atendimento das demandas regimentais do Programa de Pós-Graduação.

CURITIBA, 26 de Fevereiro de 2021.

Assinatura Eletrônica

02/03/2021 08:25:23.0

EDELVINO RAZZOLINI FILHO

Presidente da Banca Examinadora (UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ)

Assinatura Eletrônica

02/03/2021 11:12:10.0

EDSON RONALDO GUARIDO FILHO

Avaliador Interno (UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ)

Assinatura Eletrônica

02/03/2021 08:31:16.0

ANTONIO GONCALVES DE OLIVEIRA

Avaliador Externo (UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ)

Avenida Prefeito Lothário Meissner, 632 - CURITIBA - Paraná - Brasil

CEP 80210-170 - Tel: (41) 3360-4191 - E-mail: ppggi@ufpr.br

Documento assinado eletronicamente de acordo com o disposto na legislação federal Decreto 8539 de 08 de outubro de 2015.

Gerado e autenticado pelo SIGA-UFPR, com a seguinte identificação única: 78913

Para autenticar este documento/assinatura, acesse <https://www.prppg.ufpr.br/siga/visitante/autenticacaoassinaturas.jsp> e insira o código 78913

Dedico este trabalho ao meu querido e amado marido Marcus, pelo apoio, carinho e compreensão e ao meu filho Vicente, minha fonte de energia.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a todos que me acompanharam nessa trajetória e fizeram este caminho mais leve, especialmente:

Agradeço a Deus, pelo dom da vida e por conceder-me equilíbrio, tranquilidade e saúde para que eu pudesse realizar esta pesquisa.

Agradeço ao meu querido professor Edelvino Razzolini Filho, por ter acreditado no meu potencial, pela dedicação, paciência e incentivo ao longo destes dois anos de orientação e, principalmente, pela excelência no conhecimento compartilhado. Ao senhor, todo o meu reconhecimento e a minha gratidão.

Aos grandes amores da minha vida, meu marido Marcus e meu filho Vicente, pelo apoio incondicional, incentivo, carinho e compreensão.

Ao meu pai, que me orgulha e me inspira a ser docente e à minha mãe que me incentiva desbravar novos caminhos e a ambos pelo apoio incondicional. À minha querida irmã Leocaris, por sempre acreditar em mim e em meu potencial e diariamente me lembrar de que sou capaz.

À minha família Pozzo, pelo apoio incondicional, especialmente à minha cunhada Simone, que sempre esteve ao meu lado, proporcionando momentos mais leves nessa minha trajetória.

Aos membros da banca, Professor Antonio Gonçalves de Oliveira e Professor Edson Guarido, pelas observações essenciais à evolução desta pesquisa.

Aos Professores do Programa PPGGI, pelos conhecimentos transmitidos, especialmente à Professora Helena de Fátima Nunes Silva, que me ensinou muito sobre metodologia, à Professora Taiane Ritta Coelho, cujas observações na “pré-banca” fizeram esta pesquisa deslançar e ao professor Rodrigo Eduardo Botelho Francisco, pelas aulas leves e práticas que me auxiliaram na redação deste estudo. Agradeço também pelo carinho, conhecimento e pela paciência das Professoras Suely Ferreira da Silva e Paula Carina de Araújo e do Professor Celso Ishida, que me auxiliaram na brilhante arte de ensinar.

Aos meus colegas de mestrado, companheiros de disciplinas, que muito me ajudaram na condução desta pesquisa, especialmente à Lucimara Wons e ao Milton Cesar Adrião pela amizade, compreensão e parceria na produção conjunta de conhecimento.

À querida Simone, pela assistência enquanto secretária do PPGGI, sempre disposta a me ajudar.

Aos meus colegas da UTFPR, pelo apoio e compreensão, especialmente ao Sadi Daronch, que me autorizou iniciar este projeto, ao Tiago Hideki Niwa, que não mediu esforços para que esta pesquisa fosse realizada. Também à Maria Emília Souza que se dispôs a me ajudar, a qualquer momento, na realização das buscas em bases de dados.

Por fim, mas não menos importante, agradeço às minhas amigas, irmãs de coração, por fazerem parte da minha vida, por me apoiar, incentivar e sempre acreditar em mim.

“Quando a gente ensina, a gente continua a
viver na pessoa que foi ensinada”.

(Rubem Alves, 1994)

RESUMO

Apresenta o tema gestão de risco e como esta ferramenta pode auxiliar os gestores públicos na tomada de decisão. Propõe demonstrar como a gestão de risco, baseada em controles internos, pode qualificar a tomada de decisão dos administradores públicos, posto que uma adequada gestão de riscos aumenta a possibilidade de atingir os objetivos além de melhorar a eficácia e a eficiência operacional. Para tanto, realizou-se uma análise de percepção nas Instituições Federais de Ensino com sede em Curitiba: a UFPR, a UTFPR e o IFPR, mediante análise documental, pesquisa bibliográfica e aplicação de questionários estruturados. Estes foram elaborados com base no modelo COSO-II, destinados aos pró-reitores de planejamento e administração, aos chefes das auditorias internas e aos gestores de gestão de risco e governança das IFE estudadas. Os resultados apontam que quando a instituição possui controles internos eficientes e efetua a gestão de riscos, a instituição melhora a prestação de serviços, usa recursos de maneira mais eficiente, mitiga erros e retrabalhos, coíbe a fraude e os desvios, e proporciona arranjos adequados para que as instituições possam lidar com as adversidades norteando a tomada de decisões. Percebe-se, portanto, um incremento da racionalização administrativa, da produtividade do trabalho e do controle sobre os atos da gestão pública.

Palavras-chave: Administração Pública 1. Setor Público 2. COSO 3. Processo decisório 4. Gestão da Informação 5.

ABSTRACT

Studies decision-making through the implementation of risk management. Proposes to demonstrate how risk management, based on internal controls, can qualify the decision-making of public administrators, since adequate risk management increases the possibility of achieving objectives in addition to improving operational effectiveness and efficiency. To this purpose, a perception analysis was carried out in the Federal Education Institutions situated in Curitiba-Paraná: IFPR, UFPR and UTFPR, through documentary analysis, bibliographic research, and application of structured questionnaires. These were prepared based on the COSO-II model, intended for the deans of planning and administration, the heads of internal audits and the risk management and governance managers of the Federal Institutions studied. The results show that when the institution has efficient internal controls and performs risk management, the institution improves the provision of services, uses resources more efficiently, mitigates errors and rework, prevents fraud and deviations, and provides adequate arrangements for that institutions can deal with adversities guiding their decision-making. Therefore, there is an increase in administrative rationalization, labor productivity and control over public management acts.

Keywords: Public Administration 1. Public Sector 2. COSO 3. Decision-making 4. Management information 5.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Linha do tempo da Gestão de Risco corporativo.	32
Figura 2: Linha do tempo do novo modelo administrativo de gestão da Administração pública.	35
Figura 3: Estrutura Tridimensional do COSO-I.....	37
Figura 4: Estrutura Tridimensional do COSO-II.....	38
Figura 5: Evolução da perspectiva do COSO-I para o COSO-II.....	39
Figura 6: Processo de gestão de riscos da NBR ISO 31000:2009.....	40
Figura 7: Modelo de avaliação da gestão de riscos do Reino Unido.....	41
Figura 8: Fluxograma do encaminhamento metodológico da pesquisa.	51
Figura 10: Nuvem de palavras	83

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Evolução do tema Gestão de Risco.	33
Quadro 2: Definições constitutivas e operacionais da pesquisa.....	48
Quadro 3: Caracterização da pesquisa.	52
Quadro 5: Relação entre os objetivos específicos, os elementos do COSO-II, as questões do instrumento de pesquisa, o que se pretende verificar em cada questão e o suporte teórico.	59
Quadro 6: Definições constitutivas e operacionais da pesquisa.....	62
Quadro 7: Ambiente interno segundo os respondentes.	69
Quadro 8: Fixação de objetivos segundo os respondentes.....	71
Quadro 9: Identificação de eventos segundo os respondentes.....	71
Quadro 10: Avaliação de riscos segundo os respondentes.	72
Quadro 11: Resposta ao risco segundo os respondentes.....	73
Quadro 12: Atividade de controle segundo os respondentes.	74
Quadro 13: Informação e comunicação segundo os respondentes.	75
Quadro 14: Monitoramento segundo os respondentes.	76
Quadro 15: Ambiente interno segundo os respondentes.	77
Quadro 16: Fixação de objetivos segundo os respondentes.....	78
Quadro 17: Identificação de eventos segundo os respondentes.....	78
Quadro 18: Avaliação de riscos segundo os respondentes.	79
Quadro 19: Resposta ao risco segundo os respondentes.....	79
Quadro 20: Atividade de controle segundo os respondentes.....	80
Quadro 21: Informação e comunicação segundo os respondentes.	80
Quadro 22: Monitoramento segundo os respondentes.	81

LISTA DE GRÁFICOS E TABELAS

Gráfico 1: Acórdãos do TCU.	21
Tabela 1: Publicações do TCU.....	20
Tabela 2: Estratégias de busca – UTFPR.	22
Tabela 3: Orçamento de 2020 das instituições estudadas (Valores em R\$).	54
Tabela 4: Unidades de observação.....	55

LISTA DE ABREVIATURAS OU SIGLAS

BDTD	- Base de dados de Teses e Dissertações
BIBLIOTEC	- Ambiente de busca integrada da UTFPR, que possibilita pesquisar em uma única interface todo acervo físico e digital da UTFPR de forma integrada
CGU	- Controladoria Geral da União
COSO	- <i>Committee of Sponsoring of the Treadway Commission</i>
DN	- Decisão Normativa
GESPÚBLICA	- Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização
ICE	- Informação, Conhecimento e Estratégia
IFE	- Instituição Federal de Ensino
IFPR	- Instituto Federal do Paraná
IN	- Instrução Normativa
INTOSAI	- <i>International Organizations of Supreme Audit Institutions</i>
MP	- Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão
PPGGI	- Programa de Pós-Graduação em Gestão da Informação
TCU	- Tribunal de Contas da União
UFPR	- Universidade Federal do Paraná
UTFPR	- Universidade Tecnológica Federal do Paraná

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	16
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA E DO PROBLEMA	17
1.2 JUSTIFICATIVA	20
1.3 OBJETIVOS	23
1.3.1 Geral.....	23
1.3.2 Específicos	23
1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO	24
2 REFERENCIAL TEÓRICO	25
2.1 GESTÃO DA INFORMAÇÃO	25
2.2 GESTÃO DE RISCO	28
2.2.1 Risco e Controles Internos	28
2.2.2 Gestão de Risco	30
2.2.3 Evolução da Gestão de Risco	32
2.2.4 A Gestão de Risco na Administração Pública brasileira.....	34
2.2.5 Modelos de Gestão de Risco.	37
2.3 TOMADA DE DECISÃO	42
2.3.1 Conceito.	42
2.3.2 Administração pública: conceito e a tomada de decisão	43
2.4 INTER-RELACIONAMENTO ENTRE AS ABORDAGENS CONCEITUAIS	46
3 ENCAMINHAMENTO METODOLÓGICO	51
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	52
3.2 AMBIENTE DA PESQUISA.....	53
3.2.1 Unidades de observação (respondentes).....	54
3.3 COLETA DE DADOS	55
3.3.1 Instrumento de coleta de dados: questionário estruturado.....	57
3.3.2 Validação do Instrumento de Coleta de Dados	63
3.3.3 Limitações e dificuldades na coleta dos dados	64
4 RESULTADOS	65
4.1 PESQUISA BIBLIOGRÁFICA.....	65
4.2 PESQUISA DOCUMENTAL	66
4.3 APLICAÇÃO DE QUESTIONÁRIO ESTRUTURADO	67
4.3.1 Caracterização dos respondentes	67
4.3.2 Respostas referentes à gestão de risco	68

4.3.3 Respostas referentes à tomada de decisão.	77
4.3.4 Análise sobre a questão aberta.....	81
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	86
5.1 RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS	89
REFERÊNCIAS.....	90
APÊNDICE 1 – CARTA DE APRESENTAÇÃO	96
APÊNDICE 2 – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO.....	97
APÊNDICE 3 – INSTRUMENTO DE PESQUISA	98
ANEXO I - PORTARIA-TCU Nº 277, DE 7 DE DEZEMBRO DE 2010	102

1 INTRODUÇÃO

O presente trabalho apresenta o tema gestão de risco e como esta ferramenta pode qualificar a tomada de decisão dos gestores públicos. No que se refere à gestão de risco, a Associação Brasileira de Normas Técnicas (2009) a define como “atividades coordenadas para dirimir e controlar uma organização no que se refere a riscos, sendo os riscos “um efeito da incerteza nos objetivos”.

Dessa forma, a pesquisa explorou a relação entre a gestão de risco (modelo COSO-II) e a tomada de decisão de gestores públicos de Instituições Federais de Ensino (IFE) com sede em Curitiba: a Universidade Federal do Paraná (UFPR), a Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR) e o Instituto Federal do Paraná (IFPR).

Para o *National Audit Office* (2000), o gerenciamento de risco pode ajudar as organizações governamentais a melhorar seu desempenho de várias maneiras. Pode levar a uma melhor prestação de serviços; ao uso mais eficiente e a melhor gestão dos recursos públicos; a melhor gerenciamento de projetos; a promoção da inovação; como também pode minimizar o desperdício e reduzir a fraude. Além disso, a reputação das instituições pode sofrer quando os serviços não conseguem satisfazer as expectativas do público. Avaliar o risco de surgimento de tais circunstâncias pode ajudar as instituições a garantir que elas tenham arranjos adequados para lidar com as adversidades.

Dessa forma, a relevância deste estudo decorre da própria importância do tema para a sociedade brasileira, em função da necessidade do desenvolvimento de um bom sistema de controle interno ser fundamental para mitigar os riscos na gestão pública, bem como contribuir no desenvolvimento de serviços públicos mais efetivos. Como discorre Oliveira (2018), a administração da coisa pública deve se pautar em ações de identificação, avaliação e mitigação dos riscos para o alcance dos objetivos institucionais e foco nas missões institucionais.

Nas instituições estudadas, a UFPR, por exemplo, tem como missão fomentar, construir e disseminar o conhecimento, contribuindo de forma significativa para a construção de uma sociedade crítica, equânime e solidária. A UTFPR, desenvolver educação tecnológica de excelência, construir e compartilhar o conhecimento voltado à solução dos reais desafios da sociedade. E o IFPR,

promover a educação profissional, científica e tecnológica, pública, gratuita e de excelência, por meio do ensino, pesquisa e extensão, visando à formação integral de cidadãos críticos, empreendedores, comprometidos com a sustentabilidade e com o desenvolvimento local e regional.

Na sequência, segue-se a contextualização do tema e o problema, objeto deste estudo, expondo-se, também, o objetivo geral e os específicos, as justificativas e a estrutura do trabalho.

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA E DO PROBLEMA

O marco importante que tratou da gestão de risco foi a publicação do artigo “*The Risk Management Revolution*”, na revista Fortune, em 1975, o qual sugeria que se estabelecesse a coordenação das várias funções de riscos existentes em uma organização e a aceitação pela alta administração da responsabilidade por instituir políticas e manter supervisão sobre tal função coordenada (FRASER; SIMKINS, 2010).

Todavia, somente no ano de 1992, a ideia de gestão de risco corporativo volta a ganhar foco, quando o *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission – COSO* publica o guia *Internal Control - integrated framework (COSO-IC ou COSO-I)* com o objetivo de orientar as organizações quanto a princípios e melhores práticas de controle interno, o que inclui práticas de gestão de riscos (COSO, 1992).

Ainda em 1992, o Comitê Cadbury, do Reino Unido, emite relatório sobre o tema no qual identifica o corpo governante superior da entidade como responsável por definir a política de gestão de riscos, assegurar que a organização entenda todos os riscos aos quais está exposta e supervisionar o processo de gestão de riscos (CADBURY, 1992).

E é em 2001, com o colapso da empresa Enron Corporation, companhia de energia americana, que o tema ganha relevância. O caso revelou um esquema gigantesco de manipulação de balanços, ocultação de dívidas, lucros artificialmente inflados e falhas de auditorias. A partir deste colapso, surgiram novas técnicas de gestão de risco, aplicáveis tanto na iniciativa pública quanto na privada (TCU, 2018).

No Brasil, até o anúncio da Operação Lava Jato (2009), restava na população brasileira uma sensação de impunidade nos casos identificados de desvios de recursos públicos, bem como de certa ineficiência na fiscalização e controle da gestão pública. Após o anúncio da referida operação, inúmeras empresas privadas e o governo ampliaram a aplicação de controles internos em seus procedimentos para o combate de novas ações fraudulentas e desvios de recursos públicos (SILVA; ABREU; COUTO, 2018).

Assim, em 2016, o Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão juntamente com a Controladoria Geral da União publicaram a Instrução Normativa Conjunta No. 01/2016, que dispõe sobre controles internos, gestão de risco e governança no âmbito do Poder Executivo federal, poder este que as Instituições Federais de ensino se subordinam (MP; CGU, 2016). E em 2018, o Tribunal de Contas da União promoveu auditoria operacional em instituições do Poder Executivo Federal (entre as quais encontram-se as Instituições Federais de Ensino) para avaliar a exposição desses órgãos ao risco de fraude e corrupção. Essa auditoria permitiu verificar *in loco* que as instituições auditadas – que gerenciavam orçamento anual de R\$ 216 bilhões - possuíam diversas limitações nos seus mecanismos de controle (TCU, 2018).

Segundo Souza e Brasil (2017), controles internos frágeis podem afetar, de modo significativo, a eficiência da Administração Pública no atingimento de seu principal objetivo: o interesse público, ou seja, o retorno efetivo dos impostos em políticas públicas aos cidadãos. No caso das IFE, administrar o orçamento a elas destinado de forma efetiva para o fornecimento de educação pública e de excelência por meio do ensino, da pesquisa e da extensão.

A eficiência, como princípio basilar da Constituição Federal Brasileira, apresenta-se em dois aspectos: i) pode ser considerada em relação ao modo de atuação do agente público, do qual se espera o melhor desempenho possível de suas atribuições, para lograr os melhores resultados; e ii) em relação ao modo de organizar, estruturar, disciplinar a Administração Pública, também com o mesmo objetivo de alcançar os melhores resultados na prestação do serviço público (DI PIETRO, 2012).

Dessa forma, conforme expõe Di Pietro (2012), não basta o gestor público agir dentro da lei, seguir o princípio da legalidade. Ele deve também respeitar o

princípio da eficiência: prestar serviços com o melhor desempenho possível em suas atribuições de modo a alcançar os melhores resultados na prestação do serviço público – no caso das IFE: fornecimento de ensino, pesquisa e extensão com excelência.

Para lidar com riscos e aumentar a chance de alcançar objetivos, as organizações podem adotar a gestão de risco. A literatura especializada sobre controles internos e gestão de riscos, a exemplo da NBR ISO 31000:2009, enfatiza que uma adequada administração de riscos aumenta a possibilidade de atingir objetivos, melhora a eficácia e a eficiência operacional e auxilia os tomadores de decisão (gestores da instituição) a fazerem escolhas conscientes, priorizarem ações e distinguirem as melhores alternativas de ação (ABNT, 2009).

O conceito trazido pela NBR ISO 31000:2009 vai ao encontro do que Choo (2006) pondera, que a tomada de decisão formal é definida por regras e procedimentos que nomeiam papéis, métodos e normas que, por sua vez, instituem valores que sugerem como a organização¹ enfrenta a escolha e a incerteza, ou seja, como a organização deve fazer a gestão de riscos.

A identificação e a gestão de risco tornaram-se, então, partes integrantes de uma boa gestão (BROMILEY; RAU, 2010). Constata-se, portanto, a necessidade de aprimorar os controles internos das instituições públicas por meio da implementação de uma ferramenta que auxilie os gestores na tomada de decisão de modo a mitigar os riscos capazes de impedir o alcance dos objetivos da organização.

Portanto, com a inquietação constante em buscar soluções para prestação eficiente de serviços públicos, pretende-se, com o presente estudo, ampliar a compreensão e aprendizagem do problema, respondendo à seguinte questão de pesquisa: **Como a gestão de risco pode qualificar a tomada de decisão dos gestores públicos das Instituições Federais de Ensino com sede em Curitiba?**

¹Nesse texto, utilizar-se-á a expressão “organização” para referir-se a toda e qualquer forma de estruturação de agrupamentos humanos com objetivos específicos e devidamente formalizados numa abordagem sociotécnica. Assim, uma Instituição, uma Empresa, uma Associação, uma Entidade pública ou qualquer outra forma de agrupamento estruturado e formalizado, será tratado indistintamente como Organização.

1.2 JUSTIFICATIVA

Em consulta ao portal do Tribunal de Contas da União (TCU), em 2019, verificou-se uma área reservada à governança no setor público e, dentro dela, um capítulo especial destinado à gestão de riscos. Nesse capítulo constam manuais, modelos e referências bibliográficas sobre o tema, a maioria publicada a partir de 2018. Dessa forma, conclui-se que o tema “Gestão de Riscos” tem se tornado ponto relevante dentro de um dos principais órgãos de controle do Brasil. De forma cada vez mais frequente, o TCU tem determinado às entidades públicas que adotem um processo sistemático de gerenciamento de riscos (SOUZA; BRASIL, 2017).

Na Tabela 1, estão apresentadas as publicações do TCU relacionadas ao tema “Gestão de riscos”, busca realizada dia 21 de nov. 2019, disponível em: <https://pesquisa.apps.tcu.gov.br/#/>.

Tabela 1: Publicações do TCU.

Tipo de Publicação	Quantidade
Acórdãos	769
Jurisprudência Selecionada	7
Processos	22
Atas das Sessões	448
Atos Normativos	42
BTCU *	106
Notícias	86

*BTCU = Boletins do TCU – Deliberações e Matérias administrativas de gestão do TCU

FONTE: Elaboração da autora (2019)

Diante da relevância e da força normativa, detalhou-se a quantidade de Acórdãos por ano de publicação no Gráfico 1.

Gráfico 1: Acórdãos do TCU.



FONTE: A autora (2019)

Verifica-se, por meio do Gráfico 1, que o TCU passou a perceber, mais enfaticamente a partir de 2013, que o gerenciamento de riscos é um processo fundamental para racionalizar a ação governamental, melhorar a tomada de decisão e a avaliação de desempenho.

Souza e Brasil (2017) corroboram com este posicionamento. Como afirmam os autores, o Brasil carece de prática consistente e literatura sistematizada sobre o tema da gestão de riscos na Administração Pública. A dimensão e relevância dos problemas de toda ordem (sociais, econômicos, de infraestrutura) com que se depara o gestor público que devem impor a migração da lógica da “gestão de problemas” para a sistemática “gestão de riscos”. Não é possível executar recursos públicos com o voluntarismo ou o heroísmo que tratam pontualmente os problemas. O cidadão brasileiro, que recolhe seus impostos e financia a estrutura de Estado, deve receber as entregas de serviços públicos de forma sistematizada, emoldurada por um adequado conjunto de rotinas e práticas de gestão de riscos.

Constata-se, dessa forma, a relevância desta pesquisa em seu aspecto social, pois espera-se, como resultado, afastar a subjetividade e a incerteza no processo de tomada de decisão no intuito de que os serviços públicos sejam prestados de forma mais efetiva aos cidadãos.

Ademais, este estudo se justifica pelo fato de ser aderente ao Programa de Pós-Graduação em Gestão da Informação (PPGGI) e estar diretamente relacionado

à linha de pesquisa Informação, Conhecimento e Estratégia (ICE). Isso, pois, oportuniza discutir experiências de aplicação da filosofia gestão de informação sob a perspectiva da gestão de risco e, conseqüentemente, da tomada de decisão. Frisasse o caráter interdisciplinar do trabalho, sendo que os temas gestão de risco, gestão de informação e tomada de decisão são inter-relacionados e interligados pela informação, palavra que guia o desenvolvimento desta pesquisa.

No campo acadêmico, justifica-se a realização desta pesquisa, pois no ambiente de busca integrada da biblioteca da Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR) “Bibliotec²”, poucos estudos científicos (de 2010 a 2019) envolvendo a gestão de riscos e o processo decisório de gestores públicos de Instituições Federais de Ensino foram encontrados, conforme demonstra a Tabela 2.

Tabela 2: Estratégias de busca – UTFPR.

Item	Estratégia de busca (2010 a 2019).	Bases de dados	Artigos
1	("gestão de risco*" OR "COSO") AND ("ensino" OR "universidade* pública*" OR "administração pública") AND ("tomada de decis*" OR "decisão gerencial" OR "gestão pública") – Idioma Português	OpenAIRE	25
		BASE	24
		Business Source Index	2
		SciELO	1
		Complementary Index	1
		Directory of Open Access Journals	1
Total de artigos			54
2	coso AND ("public sector" or government or federal or "public administration") AND ("decision making" OR "decision-making" OR "decision making process" OR "decision-making process") – Idioma Inglês	BASE	24
		Research Starters	4
		OpenAIRE	4
		Complementary Index	3
		Network Digital Library of Theses & Dissertations	1
		Academic Search Premier	1
		Business Source Index	1
		Directory of Open Access Journals	1
		Gale Academic OneFile	1
Total de artigos			40

Obs. Busca realizada dia 21/02/2021.

Fonte: A autora (2020)

² Bibliotec: ambiente de busca integrada da UTFPR, que possibilita pesquisar em uma única interface todo acervo físico e digital da UTFPR de forma integrada.

Observa-se que, na estratégia de busca descrita no item 1, apenas 11 artigos encontrados (do total de 54) são relacionados ao tema de pesquisa. Ao realizar a busca descrita no item 2, dos 40, apenas dois se associaram ao tema de pesquisa. Portanto, esse pequeno volume de estudos na área é motivo suficiente para justificar a pesquisa.

Sob o ponto de vista pessoal, a motivação para a realização da pesquisa surgiu a partir da inspiração paterna, pois existe interesse na docência e na continuação como pesquisadora. E, por fim, o desenvolvimento deste projeto justifica-se sob o ponto de vista profissional. Este estudo visa complementar os conhecimentos técnicos e científicos da autora que atua como auditora interna da UTFPR. Também tem o intuito de motivar implementação de ferramentas que possam contribuir para a tomada de decisão e a prestação efetiva de serviços no seu ambiente de trabalho.

1.3 OBJETIVOS

Visando a resposta da questão de pesquisa, foram estabelecidos os objetivos que devem ser alcançados, os quais estão classificados em geral e específicos.

1.3.1 Geral

Descrever como a gestão de risco pode qualificar a tomada de decisão dos gestores públicos das Instituições Federais de Ensino com sede em Curitiba.

1.3.2 Específicos

A partir do objetivo geral, estabeleceram-se os seguintes objetivos específicos para a realização deste estudo:

- [1] Identificar como as abordagens conceituais de gestão da informação, gestão de risco e tomada de decisão se inter-relacionam;
- [2] Identificar como está estruturada a gestão de risco nas Instituições Federais de Ensino com sede em Curitiba;

[3] Analisar a tomada de decisão dos gestores das Instituições Federais de Ensino, com sede em Curitiba, de modo a verificar se é suportada por princípios formais de gerenciamento de riscos.

1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

Este trabalho está dividido em cinco seções, sendo a primeira uma introdução daquilo que se propõe a pesquisa, apresentando a contextualização do tema e do problema, a justificativa que norteou a escolha do objeto da pesquisa e os objetivos a serem alcançados com a realização do trabalho.

A segunda seção apresenta o referencial teórico, no qual são descritos os conceitos que envolvem a gestão da informação, gestão de risco e tomada de decisão, que proporcionaram efetuar o inter-relacionamento entre as abordagens conceituais.

A terceira seção traz o encaminhamento metodológico, a caracterização, o ambiente, as unidades de observação, os procedimentos utilizados para a coleta e análise dos dados da pesquisa, bem como as limitações encontradas.

A quarta seção apresenta os resultados da pesquisa.

Por fim, a quinta e última seção contempla as considerações finais e as sugestões para trabalhos futuros.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Visando fundamentar teoricamente o presente trabalho, esta seção foi estruturada em quatro tópicos, nos quais são abordados os principais conceitos e estudos científicos referentes à gestão da informação, gestão de risco, tomada de decisão nas organizações e na Administração Pública bem como suas ligações e inter-relações.

2.1 GESTÃO DA INFORMAÇÃO

Nesse tópico serão abordados os conceitos relacionados à Informação e como a Gestão da Informação pode auxiliar a tomada de decisão nas organizações.

O significado da palavra "informar" é "dar forma a", ela visa modelar a pessoa que a recebe no sentido de fazer alguma diferença em sua perspectiva ou insight (DAVENPORT; PRUSAK, 2003). Ao encontro desse conceito, Le Coadic (1996) afirma que a informação comporta um elemento de sentido. É um significado transmitido a um ser consciente por meio de uma mensagem inscrita em um suporte espaço-temporal.

A informação deve ser entendida como dados dotados de relevância e propósito, ganhando valor à medida que é compreendida e utilizada por seus usuários de forma correta. Uma informação de valor consegue oferecer eficiência e eficácia ao processo de gerenciamento das organizações. Para isso, elas precisam ser exatas, oportunas (disponíveis na hora certa), facilmente acessíveis, devem envolver seus usuários (pelo design), ser aplicáveis (úteis) e, principalmente, escassas (exclusivas) (RAZZOLINI FILHO, 2020).

Observa-se que a informação e o conhecimento direta ou indiretamente estão presentes em todos os processos e atividades organizacionais, logo se entende que, ao absorver e utilizar da melhor forma possível esses recursos, as organizações tendem a obter um melhor desenvolvimento e competitividade ante o mercado. Ressalta-se que as organizações são permeadas por intensos fluxos informacionais, tanto internos quanto externos a elas, fator importante para a compreensão da dinâmica organizacional (VALENTIM, 2010).

Para Hahn *et al.* (2014), a informação pode apoiar o gestor em decisões nos níveis estratégico, tático e operacional, reduzindo riscos e incertezas inerentes a esta atividade, tornando-se elemento vital, tanto sob o aspecto econômico como organizacional. O uso adequado da informação, segundo McGee e Prusak (1994), gera vantagem competitiva ao permitir a identificação de opções inovadoras e não-convencionais no processo decisório.

Para que a informação seja utilizada ela deve estar disponível. Segundo Razzolini Filho (2020), todos enfrentam dificuldades na obtenção de uma informação ou encontram barreiras para compreender determinada barreira informacional. (...) Essas dificuldades demonstram a necessidade de pensar corretamente a arquitetura informacional³ disponibilizada para as pessoas, visto que um bom fluxo informacional, de qualidade, possibilita decisões mais rápidas.

Dessa forma, entende-se que a informação é um componente intrínseco de quase tudo que uma organização faz. Sem uma clara compreensão dos processos organizacionais e humanos pelos quais a informação se transforma em percepção, conhecimento e ação, as empresas não são capazes de perceber a importância de suas fontes e tecnologias de informação (CHOO, 2006).

Percebe-se que as organizações podem usar a informação de forma estratégica, visando uma ou várias ações. Para tanto, existe a gestão estratégica da informação, que segundo Razzolini Filho (2020), pode ser entendida como a atividade de gerenciamento da informação enquanto recurso organizacional, que suporta a competitividade. Ela permite agregar valor às estratégias competitivas organizacionais, à medida que o gestor ganha condições de tomar decisões alinhadas aos objetivos estabelecidos pela alta administração.

No âmbito organizacional, portanto, informação e conhecimento podem ser considerados alicerces de suma importância para a gestão estratégica, pois permeiam todas as atividades organizacionais, permitindo às pessoas uma bagagem informativa que propicia melhor compreensão das manifestações do ambiente externo, que está se modificando constantemente, caracterizando-se como

³ A arquitetura informacional pode ser entendida como o desenho, a arquitetura e a mensuração de informações de maneira seletiva, para que elas sejam compreensíveis e úteis para os usuários. Devem ser utilizadas ferramentas e metodologias que permitam definir a estrutura e os conteúdos mais relevantes a serem disponibilizados (RAZZOLINI FILHO, 2020)

complexo e dinâmico (VALENTIM, 2010). Segundo Razzolini Filho (2020), a gestão estratégica da informação define os tipos de informação que devem ser priorizados, define a utilidade de uma informação para os usuários e, ainda, o que deve ser enfatizado na gestão do conhecimento gerado na organização, tendo como princípio torná-la mais inteligente e competitiva.

Pelo presente exposto, o gerenciamento da informação é um conjunto estruturado de atividades que espelha a forma pela qual uma organização captura, distribui e usa a informação (DAVENPORT, 1994). Conceito este trazido por Razzolini Filho (2020) como um processo que inclui a busca, a identificação, a classificação, o processamento, o armazenamento e a disseminação de informações. Seu objetivo é fazer com que as informações cheguem às pessoas no momento adequado à tomada de decisão.

Definir gestão da informação como processo, significa enfatizar medição e busca de melhorias. Isso, pois, processo pode ser qualquer atividade ou conjunto de atividades que toma uma entrada, adiciona valor e fornece um resultado a um cliente específico. Pode ser definido, também, como um conjunto de operações que transforma recursos em produtos (entradas em saídas), e possui mecanismos de controle e verificação de qualidade (GONÇALVES, 2000).

Por fim, observa-se que são as organizações e os atores organizacionais que simplificam o processo decisório, pois rotinas, regras e princípios heurísticos são aplicados de modo a reduzir a incerteza e a complexidade (CHOO, 2006). Nesse aspecto, a organização necessita desenvolver ações concretas voltadas à cultura informacional, influenciando positivamente os valores, hábitos e normas existentes, de forma que os agentes organizacionais possam desempenhar suas atividades sustentados pela melhor informação, o que é determinante para a tomada de decisão (HAHN *et al.*, 2014).

Choo (2006) ratifica esta perspectiva quando afirma que a tomada de decisão organizacional precisa se estruturar em procedimentos e regras que especifiquem rotinas, métodos e normas. Afirma, ainda, que as regras e rotinas devem esclarecer o necessário processamento da informação diante de problemas complexos, incorporar técnicas eficientes e confiáveis aprendidas com a experiência e coordenar ações e resultados. É nesse prisma em que se baseia a gestão de risco, a qual será abordada no próximo tópico.

2.2 GESTÃO DE RISCO

Apresentam-se, nesse tópico, os conceitos relacionados a risco e gestão de risco, bem como a sua evolução e a respectiva gestão na Administração Pública Brasileira.

2.2.1 Risco e Controles Internos

A palavra “risco” deriva do italiano antigo *risicare*, que significa “ousar”. Neste sentido, o risco é uma opção, e não um destino. É das ações que ousamos tomar, que dependem de nosso grau de liberdade de opção, que a história do risco trata (BERNSTEIN, 1997).

Diversos são os conceitos sobre risco. Para March e Shapira (1987), “o risco é concebido comumente como uma reflexão da variação na distribuição de possíveis resultados, suas probabilidades, e seus valores subjetivos”. Neste entendimento fica clara a ideia de que uma alternativa arriscada é aquela para a qual a variância é grande. Portanto, o risco é um dos atributos que, juntamente com o valor esperado de retorno de uma alternativa plausível, é utilizado no cálculo de apostas alternativas que possam ser empregadas (PRATT, 1964).

O COSO (2007) define o risco como a possibilidade de que um evento ocorrerá e afetará negativamente a realização dos objetivos. Do mesmo modo, a Instrução Normativa Conjunta MP/CGU nº 01/2016 definiu risco como a possibilidade de ocorrência de um evento que venha a ter impacto no cumprimento dos objetivos. Para Hopkin (2017), o risco é classificado como um evento que impacta (inibindo, aumentando ou causando dúvidas) a efetividade e a eficiência do processo central de uma organização.

Assim, compreender o risco, medi-lo e avaliar suas consequências, ajudou a sociedade de uma maneira geral a se desenvolver. O domínio da probabilidade e de outros instrumentos de administração do risco, fez com que engenheiros conseguissem projetar arranha-céus jamais imaginados, pontes que transpõem enormes rios, aviões e até mesmo naves espaciais (BERNSTEIN, 1997).

Dessa forma, percebe-se que os riscos permeiam nossa vida e enfrentamos riscos o tempo todo, em qualquer atividade no aspecto pessoal, profissional ou nas

organizações. Cabe aos gestores das instituições identificá-los de modo a mitigá-los ou até mesmo utilizá-los como oportunidades de crescimento organizacional. Uma das formas de se fazer esta administração é por meio do fortalecimento dos controles internos.

O controle interno representa, segundo a INTOSAI⁴ (2004), um conjunto de atividades, rotinas e procedimentos estabelecidos com o intuito de garantir razoável margem de segurança e permitir o alcance dos objetivos da organização.

Segundo a Instrução Normativa Conjunta MP/CGU nº 1/2016, o controle interno é definido como o conjunto de regras, procedimentos, diretrizes, protocolos, rotinas de sistemas informatizados, conferências e trâmites de documentos e informações, entre outros, operacionalizados de forma integrada pela direção e pelo corpo de servidores das organizações, destinados a enfrentar riscos e fornecer segurança razoável de que, na consecução da missão da entidade, os objetivos gerais sejam alcançados, sendo eles: a execução ordenada, ética, econômica, eficiente e eficaz das operações; o cumprimento das obrigações de *accountability*; o cumprimento das leis e regulamentos aplicáveis e a salvaguarda dos recursos para evitar perdas, mau uso e danos.

Conforme afirmam Silva, Abreu e Couto (2018), o desenvolvimento de um bom sistema de controle interno é fundamental para a prevenção de riscos de fraude e corrupção na gestão pública, bem como contribui no desenvolvimento de serviços públicos mais eficazes e eficientes. O estabelecimento de controles internos no âmbito da gestão pública visa essencialmente aumentar a probabilidade de que os objetivos e metas estabelecidos sejam alcançados, de forma eficaz, eficiente, efetiva e econômica (MP; CGU, 2016).

Ressalta-se que um dos mais importantes estudos sobre controle interno é o *Internal Control – Integrated Framework* do *The Committee of Sponsoring Organizations (COSO)*, tratado simplesmente como modelo COSO e adotado como referência por grandes instituições do mundo tanto do setor privado quanto do setor público (GOMES, 2018). Dessa forma, entende-se o controle interno como a

⁴ INTOSAI (*International Organizations of Supreme Audit Institutions*) é uma organização não governamental, composta por vários membros, que buscam o aprimoramento de conhecimentos sobre a atividade de controle da administração pública e, no Brasil, é representada pelo TCU, instituição máxima de controle no país.

principal ferramenta para gerenciar o risco, tema este que será tratado no tópico que segue.

2.2.2 Gestão de Risco

O gerenciamento de risco consiste num processo para identificar, avaliar, administrar e controlar potenciais eventos ou situações, para fornecer razoável certeza quanto ao alcance dos objetivos da organização. Ainda, essa Instrução Normativa define que o modelo de gestão de riscos a ser implantado na Administração Pública Federal deve ter como base os seguintes componentes: ambiente de controle, fixação de objetivos, identificação de eventos, avaliação de riscos, atividades de controles internos, informação e comunicação e monitoramento (MP; CGU, 2016).

Conforme conceito adotado pelo *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission - COSO*, a gestão de riscos corporativos é um processo conduzido em uma organização pelo conselho de administração, diretoria e demais empregados, aplicado no estabelecimento de estratégias, formuladas para identificar em toda a organização eventos em potencial, capazes de afetá-la, e administrar os riscos de modo a mantê-los compatíveis com o apetite a risco da organização e possibilitar a garantia razoável do cumprimento dos seus objetivos (COSO, 2007).

No mesmo sentido encontra-se a definição dada pelo Tribunal de Contas da União em seu Referencial Básico de Gestão de Riscos publicado em 2018, na qual a gestão de risco consiste em um conjunto de atividades coordenadas para identificar, analisar, avaliar, tratar e monitorar riscos. É o processo que visa conferir razoável segurança quanto ao alcance dos objetivos (TCU, 2018).

O crescimento da organização faz com que a complexidade e o volume dos riscos possíveis cresçam proporcionalmente. Debate-se que os gestores devam adotar uma ferramenta efetiva para o gerenciamento do conjunto de riscos atendendo às expectativas dos *stakeholders*⁵ acerca de uma gestão de riscos coerente (RASID *et al*, 2012).

⁵ Stakeholders: Conceito criado na década de 1980, pelo filósofo norte-americano Robert Edward Freeman, o stakeholder é qualquer indivíduo ou organização que, de alguma forma, é impactado

A premissa inerente ao gerenciamento de riscos corporativos é que toda organização existe para gerar valor às partes interessadas. Todas as organizações enfrentam incertezas, e o desafio de seus administradores é determinar até que ponto as aceitar, assim como definir como essa incerteza pode interferir no esforço para gerar valor às partes interessadas. Incertezas representam riscos e oportunidades, com potencial para destruir ou agregar valor. O gerenciamento de riscos corporativos possibilita aos administradores tratar com eficácia as incertezas, bem como os riscos e as oportunidades a elas associadas, a fim de melhorar a capacidade de gerar valor (COSO, 2007).

A organização busca monitorar, avaliar, controlar e explorar todos os tipos de riscos que afetem as ações empresariais e influenciem no seu sucesso ou insucesso. Em um ambiente operacional onde os novos riscos surgem regularmente, é imperativo ter uma postura proativa para identificar, analisar e elaborar estratégias de mitigação e gestão de risco. Portanto, na medida em que se constrói uma gestão de riscos organizacional coerente, procura-se identificar os principais riscos que afetam as operações inicialmente. Segue-se escolhendo técnicas de medida e maneiras de limitar a abrangência dos possíveis riscos, ao deliberar estratégias que deverão ser implementadas (SILVA; ABIB; ROGLIO, 2015).

Segundo o COSO (2007, p.3), as organizações devem se preocupar com a gestão de risco, pois o gerenciamento do risco tem por finalidade:

- a) Alinhar o apetite a risco com a estratégia da instituição;
- b) Fortalecer as decisões em resposta aos riscos; (grifo nosso)
- c) Reduzir as surpresas e os prejuízos operacionais;
- d) Identificar e administrar riscos múltiplos e entre empreendimentos;
- d) Aproveitar oportunidades;
- e) Otimizar o capital

Numa perspectiva estratégica, a gestão de risco é um processo de identificação, de avaliação e tratamento de riscos e incertezas, com origem em eventos ou cenários internos e externos que podem afetar os objetivos estratégicos e, por conseguinte, a criação de valor para os vários stakeholders - as partes interessadas ou intervenientes nas organizações (ABNT, 2009a).

pelas ações de uma determinada empresa. Em uma tradução livre para o português, o termo significa **parte interessada**.

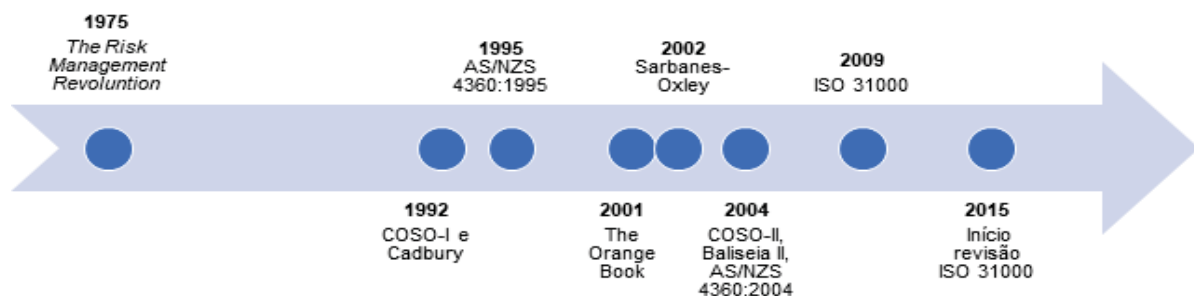
Enfim, conclui o Comitê supracitado (COSO, 2007) que a gestão de risco é um processo de trabalho de natureza permanente, estabelecido, direcionado e monitorado pela alta administração, aplicável em qualquer área da organização e que contempla as atividades identificar, analisar e avaliar riscos, decidir sobre estratégias de resposta a riscos, planejar e executar ações para modificar o risco, bem como monitorar e comunicar, com vistas ao efetivo alcance dos objetivos da instituição.

2.2.3 Evolução da Gestão de Risco

Em termos históricos, a gestão de riscos pode ser rastreada à época em que os primeiros chefes de clãs decidiram fortificar muralhas, realizar alianças com outras tribos e estocar provisões para o futuro. Segundo Hubbard (2009), práticas relacionadas com a mitigação de riscos existiam na antiga Babilônia, a exemplo de indenizações em caso de perdas por roubos e inundações, ou a seleção, feita pelos primordiais banqueiros, de devedores com maior capacidade de honrar seus empréstimos (TCU, 2018).

Todavia, como é possível perceber na Figura 1, a terminologia gestão de riscos, com enfoque corporativo, institucional, constitui área de estudos relativamente nova, iniciando-se somente no final do século XX.

Figura 1: Linha do tempo da Gestão de Risco corporativo.



Fonte: Referencial Básico de Gestão de Risco do TCU (2018).

A linha do tempo, demonstrada na Figura 1, apresenta que o termo gestão de risco corporativo foi primeiramente citado em 1975, por meio da publicação de um artigo na revista Fortune denominado “*The Risk Management Revolution*”, e ganhou ênfase em 1992, quando o *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission – COSO* publica o guia *Internal Control - integrated framework (COSO-IC ou COSO-I)*. O Conteúdo da Figura 1 está detalhado no Quadro 1.

Quadro 1: Evolução do tema Gestão de Risco.

Ano	Publicação	Detalhe/Relevância para a área
1975	Artigo <i>The Risk Management Revolution</i> , publicado na revista Fortune	Tratou o tema sob enfoque corporativo.
1992	Publicação do: - COSO-I - Relatório do Comitê <i>Cadbury</i> (Reino Unido)	COSO-I - consolidou a ideia de gestão de risco corporativo e apresentou um conjunto de princípios e boas práticas de gestão e controle interno. CADBURY - corpo governante superior das entidades deve definir a política de gestão de riscos, supervisionar o processo de gestão e assegurar que a organização entenda os riscos aos quais está exposta.
1995	Norma ⁶ técnica “ <i>Risk Management Standard AS/NZS 4360:1995</i> ”, publicada pelas entidades padronizadoras <i>Standards Australia</i> e <i>Standards New Zealand</i> .	Publicação do primeiro modelo padrão oficial para a gestão de riscos corporativos.
2001	<i>The Orange Book - Management of Risk - Principles and Concepts</i> , produzido e publicado pelo <i>HM Treasury</i> Britânico	Este livro estabelece o conceito de gerenciamento de riscos e fornece uma introdução básica aos seus conceitos, desenvolvimento e implementação de processos de gerenciamento de riscos em organizações governamentais ⁷ . <i>The Orange book</i> é a principal referência do programa

⁶ A definição internacional de norma diz que é um “documento estabelecido por consenso e aprovado por um organismo reconhecido, que fornece, para uso comum e repetitivo, regras, diretrizes ou características para atividades ou seus resultados, visando à obtenção de um grau ótimo de ordenação em um dado contexto.” Disponível em: <http://www.abnt.org.br/imprensa/releases/5698-normas-tecnicas-voce-sabe-o-que-e-e-para-que-servem>.

⁷ Disponível em: <https://www.gov.uk/government/publications/orange-book> (tradução feita pela autora)

Ano	Publicação	Detalhe/Relevância para a área
		de gestão de riscos do governo do Reino Unido.
2002	Lei Sarbanes-Oxley	Após o colapso da empresa Enron, decorrente de esquema gigantesco de ocultação e manipulação de dados contábeis e falhas em auditorias, os Estados Unidos aprovaram a chamada Lei Sarbanes-Oxley – a qual objetiva mitigar riscos, evitar a ocorrência de fraudes, proteger investidores e assegurar que as empresas que participam do mercado acionário norte-americano possuam estruturas e mecanismos adequados de governança.
2004	COSO publicou o <i>Enterprise Risk Management - Integrated Framework</i> (conhecido como COSO-ERM ou COSO-II) - Acordo de Basileia II - Norma AS/NZS 4360	- COSO-II - estendeu o COSO-I, tendo como foco a gestão de riscos corporativos. - Basileia II, aplicável a instituições bancárias em nível mundial. - Versão atualizada e expandida da norma
2009	ISO31000:2009	Princípios e boas práticas para um processo de gestão de riscos corporativos, aplicável a organizações de qualquer setor.
2015	ISO31000:2009	Iniciou-se o processo de revisão da ISO 31000 pelo Comitê Técnico da ISO ISO/TC 262/WG2.

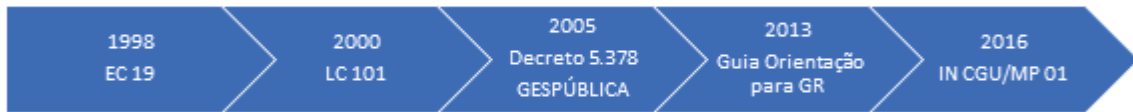
Fonte: Referencial Básico da gestão de riscos do TCU (2018).

De posse da evolução da gestão de risco corporativo, representada pela Figura 1 e detalhada no Quadro 1, aborda-se, no próximo tópico, a gestão de risco na Administração Pública brasileira.

2.2.4 A Gestão de Risco na Administração Pública brasileira

A evolução do novo modelo administrativo de gestão da Administração Pública brasileira, desde a Emenda Constitucional da Reforma Administrativa (EC 19/1998), está demonstrada na Figura 2 por meio de uma linha do tempo.

Figura 2: Linha do tempo do novo modelo administrativo de gestão da Administração pública.



Fonte: A autora (2020).

A partir da Constituição Federal de 1988, o controle da atividade estatal deixou de ser meramente formal (princípio da legalidade) e passou a abarcar também aspectos materiais, tais como a eficiência, a economicidade, a legitimidade e a moralidade do atuar administrativo (SILVA; ABREU; COUTO, 2018).

Um ano depois, com a Emenda Constitucional nº 19 de 1998, conhecida como a Emenda da Reforma Administrativa, o Brasil começou a seguir a tendência mundial, no sentido de propor alterações formais nas normas que regulamentam o Setor Público. O princípio da eficiência, no ordenamento jurídico constitucional, teve origem na EC 19/98, que o incorporou ao texto da Constituição de 1988, no caput do artigo nº. 37:

A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência.

A Emenda nº 19/98 juntamente com a Lei Complementar nº 101/2000, a Lei de Responsabilidade Fiscal, introduziram um novo modelo administrativo de gestão: a administração gerencial. A reforma gerencial tem aproximado o modelo de gestão pública ao modelo de Governança Corporativa aplicados nas organizações privadas, observa-se uma mudança cultural no cenário nacional, quanto à transparência, responsabilização e prestação de contas (ÁVILA, 2016).

A partir de então, a administração pública começa a dar ênfase em eficiência e em controles internos. Segundo Di Pietro (2012), a finalidade do controle interno para administração pública é a de “assegurar que a Administração atue em consonância com os princípios que lhe são impostos pelo ordenamento jurídico, tais como: legalidade, moralidade, finalidade pública, publicidade, motivação e impessoalidade”.

Em 2005, o Poder Executivo Federal brasileiro buscou um modelo de excelência em gestão focado em resultados e orientado para o cidadão, por meio do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GESPÚBLICA, instituído pelo Decreto 5.378, de 23 de fevereiro de 2005. Esse modelo foi criado para apoiar o desenvolvimento e a implantação de soluções que permitissem um contínuo aperfeiçoamento dos sistemas de gestão das organizações públicas e de seus impactos junto aos cidadãos.

Em 2013, o Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão publica o Guia de Orientação para o Gerenciamento de Riscos, que tinha como objetivos principais apoiar o Modelo de Excelência do Sistema de Gestão Pública (GESPÚBLICA), no que tange ao tema gerenciamento de riscos, e prover uma introdução ao tema gerenciamento de riscos. A Estrutura deste guia foi baseada no documento “*The Orange Book Management of Risk – Principals and Concepts*”, Gerenciamento de Riscos – Princípios e Conceitos, produzido e publicado pelo HM Treasury do Governo Britânico (*Orange Book*).

Todavia, o tema começou a ser tratado com relevância na Administração Pública brasileira a partir da publicação da Instrução Normativa Conjunta MP/CGU nº 1/2016, que dispõe sobre controles internos, gestão de riscos e governança no âmbito do Poder Executivo federal. Essa Instrução Normativa obrigou os órgãos ou entidades do Poder Executivo federal a adotarem medidas para a sistematização de práticas relacionadas à gestão de riscos, aos controles internos e à governança (MP; CGU, 2016). A seção III da IN 01/2016, indica a estrutura do modelo de gestão de riscos a ser implementado e os respectivos componentes, descritos no artigo 16, os quais são equivalentes aos do modelo COSO-II.

Ainda, o TCU, quando solicita informações sobre os controles internos das unidades jurisdicionadas (entidades e órgãos da administração pública brasileira), contempla os seguintes componentes: ambiente de controle, avaliação de risco, procedimento de controle, informação e comunicação, e monitoramento. Os componentes estabelecidos pelo TCU, no que se refere à apresentação das informações dos controles internos, são aqueles propostos pelo modelo COSO-II (GOMES, 2018).

No intuito de aprofundar os conceitos relacionados à gestão de risco, bem como sua inter-relação com a tomada de decisão do gestor público, mostra-se necessário o detalhamento dos modelos de referência de gestão de risco.

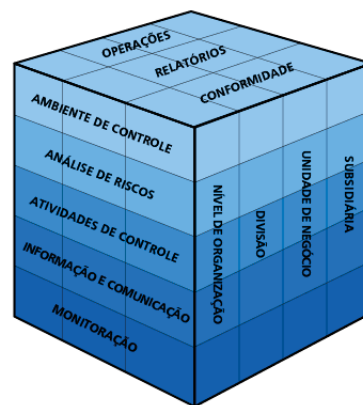
2.2.5 Modelos de Gestão de Risco.

A seguir, são apresentados os modelos de referência que devem ser estudados e conhecidos antes da institucionalização da gestão de risco no âmbito de uma organização (TCU, 2018).

2.2.5.1 COSO I e II.

No modelo representado pelo COSO-I, o controle interno é definido como um “processo projetado e implementado pelos gestores para mitigar riscos e alcançar objetivos”. Por sua vez, risco é definido como “a possibilidade de ocorrência de um evento que possa afetar o alcance dos objetivos”. O COSO-I propõe um padrão de avaliação e aperfeiçoamento de controles internos em cinco componentes: ambiente de controle, avaliação de riscos, atividade de controle, informações e comunicações, monitoramento (TCU, 2018).

Figura 3: Estrutura Tridimensional do COSO-I.



Fonte: TCU, 2018

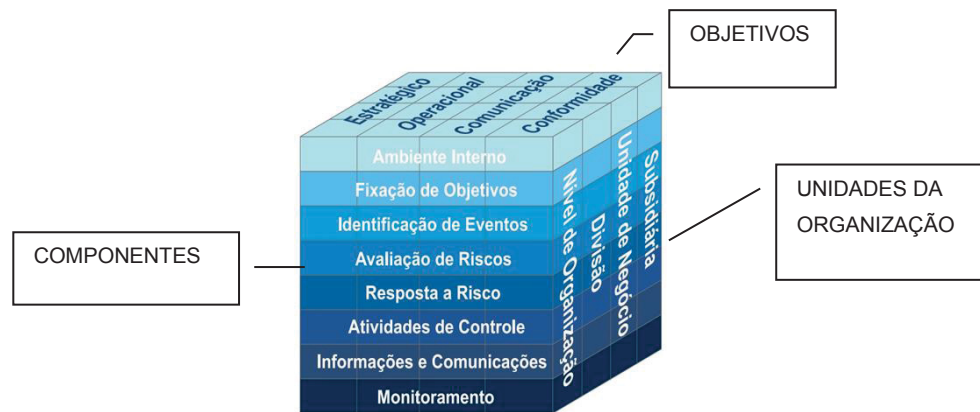
O COSO-I é representado por um cubo no qual as três faces, visíveis na Figura 3, representam os tipos de objetivos, os níveis da estrutura organizacional e

os componentes. As perspectivas mostradas nas três faces do cubo do COSO-I podem ser entendidas como o conjunto de atividades, recursos e viabilizadores críticos para o processo de controle interno a ser aplicado na instituição em todos os níveis, com vistas a assegurar o alcance de certos tipos de objetivos normalmente existentes nas organizações (TCU, 2018).

Apesar de a avaliação de riscos ser um componente, o foco do COSO-I está no processo de controle interno da organização. Em outras palavras, o COSO-I é um modelo de controle interno que utiliza práticas de avaliação de riscos, não tendo sido elaborado com o objetivo de ser um modelo de gestão de riscos em sentido estrito (TCU, 2018).

O COSO-II é uma evolução do COSO-I, conforme o próprio Comitê afirma: "O COSO II não pretende substituir o modelo de gestão do controle interno COSO-I, mas sim incorporá-lo" (COSO, 2007). A estrutura de gerenciamento de riscos corporativos, tratada pelo COSO-II, é orientada a fim de alcançar os objetivos de uma organização, e está representada na Figura 4.

Figura 4: Estrutura Tridimensional do COSO-II.



Fonte: COSO, 2007.

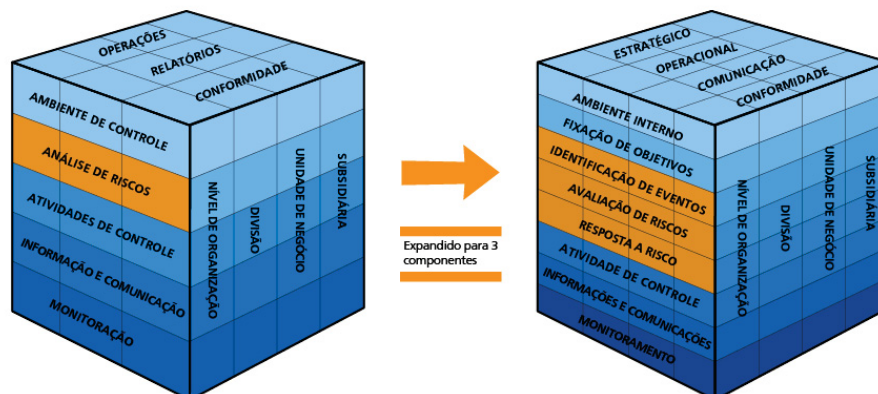
O COSO-II definiu quatro categorias de objetivos e identificou oito componentes como partes integrantes da estrutura de controles internos e do gerenciamento de riscos. Os objetivos da organização são representados pelas colunas verticais, enquanto os oito componentes são mostrados nas linhas horizontais. Na terceira dimensão aparecem as unidades da organização,

demonstrando que o gerenciamento de riscos abrange todos os níveis organizacionais (em nível setorial: divisão, unidade, departamento, projeto, seção ou em nível de atividades: macroprocessos, processos, subprocessos, atividades).

Na perspectiva do cubo do COSO-II, que trata dos componentes da gestão de riscos, observa-se que a atividade “análise de riscos”, prevista no COSO-I, foi substituída pelas seguintes atividades: identificação de eventos, avaliação de riscos e, por fim, resposta a riscos. Essas atividades devem considerar o apetite e os níveis de tolerância aos riscos definidos pela organização. A rigor, o gerenciamento de riscos corporativos não é um processo em série pelo qual um componente afeta apenas o próximo. É um processo multidirecional e interativo segundo o qual quase todos os componentes influenciam os outros (COSO, 2007).

Em resumo, verifica-se que o modelo de gestão COSO-II incorpora e aprimora o COSO-I pela inclusão de componentes e elementos adicionais que orientam a aplicação de um processo de gestão de riscos corporativos. A seguir, apresenta-se a evolução da perspectiva do cubo no COSO-I e como passou a ser no COSO-II (Figura 5).

Figura 5: Evolução da perspectiva do COSO-I para o COSO-II.



Fonte: TCU, 2018

Em junho de 2016, o COSO revisa e atualiza os componentes do COSO-II, e adota o novo título COSO-GRC. Nessa perspectiva, o modelo proporciona maior alinhamento às expectativas em torno das responsabilidades das instâncias de governança e da alta administração no cumprimento de suas obrigações de

accountability. Segue os princípios e as diretrizes de gestão de risco apresentados pela NBR ISO 31000:2009.

2.2.5.2 NBR ISO 31000:2009 – Princípios e Diretrizes

A norma técnica NBR ISO 31000:2009, resultou do esforço da *International Organization for Standardization* (ISO) para criar um padrão internacional de gestão de riscos corporativos, tendo sido traduzida e adaptada no Brasil como a Norma Brasileira Regulamentadora - NBR ISO 31000:2009 Gestão de riscos – Princípios e diretrizes (ABNT, 2009).

Essa norma aprimora os conceitos, as diretrizes e as práticas recomendadas em normas e tem como objetivo oferecer recomendações para o planejamento, a implantação e a execução de um processo de gestão de riscos abrangendo toda a organização (TCU, 2018). Segue demonstrado na Figura 6 o processo de gestão de riscos da NBR ISO 31000:2009.

Figura 6: Processo de gestão de riscos da NBR ISO 31000:2009.



Fonte: NBR ISO 31000/2009 (ABNT, 2009)

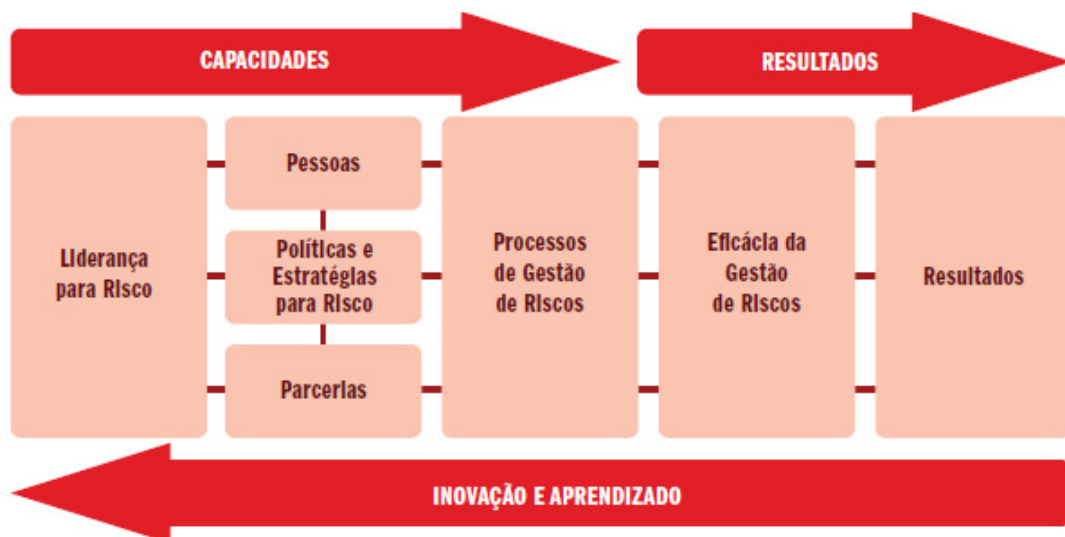
O processo de gestão de riscos, preconizado na NBR ISO 31000:2009, contempla as seguintes fases ou atividades: estabelecimento do contexto, identificação, análise, avaliação e tratamento de riscos, comunicação e consulta, monitoramento e análise crítica. As maiores novidades da norma são a redefinição do conceito de risco e a explicitação de onze princípios, bem como de cinco atributos para aprimorar a gestão de riscos (TCU, 2018).

A proposta da ISO 31000 é harmonizar os processos de gestão de riscos entre os diversos modelos, fornecendo uma abordagem comum para aplicação em ampla gama de atividades (TCU, 2018). Esta norma tem por finalidade ajudar a organização a aumentar a probabilidade de atingir seus objetivos, melhorar sua governança e estabelecer base confiável para tomada de decisões (SOUZA; BRASIL, 2017). Por fim, segue o modelo de gestão de risco do governo do reino Unido: *The Orange Book Management of Risk - Principles and Concepts*.

2.2.5.3 ORANGE BOOK E RISK MANAGEMENT ASSESSMENT FRAMEWORK

O *The Orange Book Management of Risk - Principles and Concepts* foi a principal referência do programa de gestão de riscos do governo do Reino Unido, iniciado em 2001. O modelo, representado na Figura 7, tem como vantagem, além de ser compatível com padrões internacionais de gestão de riscos, como COSO e ISO 31000:2009, apresentar uma introdução ao tema gestão de riscos, tratando um assunto complexo de forma abrangente e simples (TCU, 2018).

Figura 7: Modelo de avaliação da gestão de riscos do Reino Unido.



Fonte: Referencial Básico de gestão de riscos (TCU, 2018)

Em 2009, o governo britânico divulgou o *Risk Management Assessment Framework: a Tool for Departments*, uma ferramenta para aferir a gestão de riscos nas organizações governamentais daquele país e identificar oportunidades de

melhoria. A ferramenta é estruturada em sete componentes, podendo ser utilizada tanto por auditores como ser auto aplicada pelos gestores (TCU, 2018).

Após a explanação sobre o conceito de informação e gestão da informação, o conceito e os modelos de gestão de risco, o próximo tópico descreve o conceito e a tomada de decisão na Administração Pública brasileira para, na seção 2.4, apresentar o inter-relacionamento entre estas abordagens conceituais.

2.3 TOMADA DE DECISÃO

2.3.1 Conceito.

Segundo Choo (2006), há três arenas de uso da informação: criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. Depois de criar significados e construir conhecimentos para agir, a organização precisa escolher entre várias opções ou capacidades disponíveis e se comprometer com uma única estratégia. É nesse momento que a organização toma decisões.

Conceitualmente, a tomada de decisão pode ser entendida como um processo por meio do qual são escolhidas alternativas para as ações a serem realizadas. Essas ações demandam decisões, que podem ser definidas como escolhas tomadas com base em possibilidades, alternativas, propósitos ou probabilidades, orientadas para determinado objetivo, e o alcance deste objetivo determina a eficiência de todo o processo (OLIVEIRA, 2010).

Um dos principais estudos sobre a tomada de decisão é o de Herbert Simon (1947), ganhador do Prêmio Nobel de Economia, em 1978, por sua Teoria da “Racionalidade Limitada”. Simon (1947) identifica três categorias de limites que restringem a capacidade da mente humana de tomar decisões racionais: o indivíduo é limitado por sua capacidade mental, seus hábitos e reflexos; pela extensão do conhecimento e das informações que possui; e por valores e conceitos que podem divergir dos objetivos da organização. Para este autor, o decisor é incapaz de atuar em condições de racionalidade plena, tomando apenas decisões programáveis (SILVA, 2019) que, segundo Bateman e Snell (2009), são decisões cujo problema é frequente, repetitivo, rotineiro e há certeza quanto às relações de causa e efeito e o procedimento depende de políticas, regras e procedimentos definidos.

Os fatores que permeiam a racionalidade limitada, para Maia e Pires (2011), criam “gargalos” que dificultam de tal modo o processo decisório, que influenciariam o decisor a procurar um curso de ação “satisfatório” ou “suficientemente bom”, em detrimento de resultados “ótimos” para suas decisões (ROGERS; BLENKOP, 2008)

Choo (2006) afirma que a organização pode alterar os limites à racionalidade de seus membros criando ou mudando o ambiente organizacional no qual as decisões individuais ocorrem. Simon (1947) propõe que é mais fácil a organização influenciar o comportamento dos seus membros controlando as premissas nas quais as decisões se baseiam do que controlando as próprias decisões.

Portanto, é tarefa da organização criar esse ambiente do qual o indivíduo irá se aproximar, o mais possível, de modo a conquistar a racionalidade em suas decisões. Segundo Hesse, *et al.* (2016), a tomada de decisão racional engloba análise cuidadosa das alternativas, uso de critérios objetivos, informações completas, formalismo na relação problema-solução. Assim, tem-se que uma decisão totalmente racional requer identificar alternativas e suas consequências de acordo com preferências ou objetivos conhecidos (CHOO, 2006).

A próxima seção, com intuito de aprofundar a abordagem dos elementos que permeiam a tomada de decisão, tem por objetivo contextualizá-la no setor público, identificando como ocorre a tomada de decisão na administração pública brasileira, visto que o objeto de estudo desta pesquisa recai sobre a tomada de decisão de gestores públicos.

2.3.2 Administração pública: conceito e a tomada de decisão

Di Pietro (2012) afirma existir dois sentidos em que se utiliza mais comumente a expressão “administração pública”. Em sentido subjetivo, formal ou orgânico, ela designa os entes que exercem a atividade administrativa; compreende pessoas jurídicas, órgãos e agentes públicos incumbidos de exercer uma das funções em que se triparte a atividade estatal: a função administrativa. (...) Ela pode ser definida como o conjunto de órgãos e de pessoas jurídicas aos quais a lei atribui o exercício da função administrativa do Estado.

Em sentido objetivo, material ou funcional, ela designa a natureza da atividade exercida pelos referidos entes; nesse sentido, a administração pública é a

própria função administrativa que incumbe predominantemente, ao Poder Executivo. (...) Ela pode ser definida como a atividade concreta e imediata que o estado desenvolve, sob regime jurídico total ou parcialmente público, para a consecução dos interesses coletivos (DI PIETRO, 2012).

Dessa forma, para Di Pietro (2012), o vocábulo administrar tanto abrange a atividade superior de planejar, organizar dirigir e controlar como a atividade subordinada de executar. Vale dizer que toda a atividade da administração deve ser útil ao interesse que o administrador deve satisfazer. No caso da administração pública, a vontade decorre da lei que fixa a finalidade a ser perseguida pelo administrador. Logo, a administração pública somente pode fazer o que estiver na Lei, enquanto o particular pode fazer tudo o que a lei não proíbe.

Esta forma de agir, de tomar decisões baseadas em textos legais, da administração pública tem sua origem na Teoria da Burocracia de Max Weber, e foi a partir da década de 40, do século XX, após a segunda guerra mundial, que houve sua expansão no aparelho do Estado. O modelo serviu de resposta ao capitalismo e às transações econômicas e a busca da eficiência; à necessidade de uniformidade, de redução de fricções e de custos materiais e pessoais; além de responder às fragilidades das teorias administrativas clássicas e relações humanas, por serem incompletas e não atenderem as necessidades das organizações do Estado (MOREIRA, 2016).

Para Weber, o modelo burocrático de tomada de decisões constitui uma forma de dominação, diretamente relacionada ao conceito de poder, que se refere à probabilidade de impor a própria vontade numa relação social, mesmo contra resistências, ou seja, é a possibilidade da imposição do arbítrio por parte de uma pessoa sobre a conduta de outra. A dominação representa a probabilidade de encontrar obediência a uma ordem, ou a probabilidade de que um comando ou uma ordem específica seja obedecida (MOREIRA, 2016).

Segundo Weber, a burocracia tem as seguintes características principais: caráter legal das normas e regulamentos, racionalização da divisão do trabalho, impessoalidade, hierarquização da autoridade, comunicação, rotinas e procedimento formalizados e competência técnica (NOGUEIRA, 2006). Partia-se da desconfiança prévia dos administradores públicos e dos cidadãos. Por esta razão, eram utilizados

controles rígidos dos processos como, por exemplo, admissão de pessoal, compras e atendimento a demandas (BRESSER PEREIRA, 1995).

A Constituição de 1988 acabou reforçando os princípios burocráticos (GOMES, 2018). Segundo Moreira (2016), a grande vantagem da burocracia é a segurança que propicia e a qualidade fundamental é a efetividade no controle dos abusos e das decisões, permitindo que os objetivos sejam alcançados. Para alcançar a eficiência, a burocracia precisa detalhar antecipadamente e nos mínimos detalhes como as coisas deverão ser feitas.

Observa-se que o chamado dever de eficiência não se contenta em ser desempenhado apenas com legalidade, mas exige resultados positivos para o serviço público e satisfatório atendimento das necessidades da comunidade e de seus membros. Logo, o princípio da eficiência impõe que todo agente público deve realizar as suas atribuições com presteza, precisão, perfeição e rendimento funcional. O dever de eficiência corresponde ao dever de boa administração (MODESTO, 2007). Dessa forma, ser eficiente na administração pública é alcançar o melhor resultado possível de uma operação, considerar o contexto e os recursos disponíveis, analisar o rendimento do serviço prestado em relação ao seu custo e, assim, atender às demandas da sociedade (GOMES, 2018).

O modelo de administração pública burocrática se aproxima do modelo racional de tomada de decisão apresentado por Choo (2006), que é orientado para objetivos, guiado por regras, rotinas e programas de desempenho, com baixa incerteza técnica e baixa ambiguidade/conflicto sobre os objetivos.

O modelo racional se constitui de três características principais: (i) Visa à solução ideal para o problema de decisão dado; (ii) Enfoca a entrada e saída da decisão, já que determinar a solução ótima requer uma avaliação criteriosa para todas as alternativas identificadas; e (iii) Pauta-se pelo formalismo no desempenho de suas ações (PAECH; DELATER; HESSE, 2014).

Enfim, afirma Choo (2006) que como os indivíduos são limitados por sua capacidade de processar informações, as rotinas, que orientem a busca de alternativas e a tomada de decisões, simplificam o processo decisório. O resultado do processo é a seleção de cursos de ação capazes de levar a um comportamento racional e orientado para os objetivos.

Uma vez que se apresentou a administração pública: conceito e a tomada de decisão, e o objeto desta pesquisa recai sobre a gestão de risco e a tomada de decisão do gestor público, revela-se apropriado discorrer sobre o inter-relacionamento entre as abordagens conceituais: tema da próxima seção.

2.4 INTER-RELACIONAMENTO ENTRE AS ABORDAGENS CONCEITUAIS

As regras e rotinas que orientam as decisões são importantes por várias razões. Primeiro, porque refletem práticas sensatas ou aceitáveis de escolha que a organização aprendeu com o tempo. Em segundo lugar, porque refletem uma racionalidade procedimental interna, no sentido de que deixam claros os passos e critérios para se chegar a uma decisão, permitindo que os grupos dentro da organização disputem os recursos de maneira justa. Finalmente, porque estabelecem a legitimidade externa, uma vez que as organizações que seguem rotinas decisórias racionais demonstram um comportamento responsável (CHOO, 2006).

Uma das rotinas decisórias racionais, pode-se dizer que é a gestão de risco, visto que é entendida como um processo para identificar, avaliar, administrar e controlar potenciais eventos ou situações, para fornecer razoável certeza quanto ao alcance dos objetivos da organização (MP; CGU, 2016).

Segundo a ISO31000:2009, norma que apresenta os princípios e diretrizes da gestão de riscos, para que a gestão de riscos seja eficaz, convém que uma organização, em todos os níveis, atenda aos princípios a seguir descritos:

A gestão de riscos:

- a. cria e protege valor.
- b. é parte integrante de todos os processos organizacionais.
- c. é parte da tomada de decisões.
- d. aborda explicitamente a incerteza.
- e. é sistemática, estruturada e oportuna.
- f. baseia-se nas melhores informações disponíveis.
- g. é feita sob medida.
- h. considera fatores humanos e culturais.
- i. é transparente e inclusiva.
- j. é dinâmica, iterativa e capaz de reagir a mudanças.
- k. facilita a melhoria contínua da organização (ABNT, 2009, grifos nossos).

Dos princípios listados, percebe-se que o item “f” (baseia-se nas melhores informações disponíveis) correlaciona a gestão de risco à gestão da informação (GI), quando faz uma referência explícita às fontes de informação. Esse princípio afirma que “a gestão de risco se baseia nas melhores informações disponíveis”, ou seja, as entradas para o processo de gerenciar riscos são fundadas em fontes de informação, tais como dados históricos, experiências, retroalimentação das partes interessadas, observações, previsões, e opiniões de especialistas.

Logo, a gestão da informação não é citada explicitamente pela ISO 31000:2009, mas entende-se que é ela quem vai criar e sustentar os processos que geram as “melhores informações disponíveis”, visto que “o principal objetivo da GI é identificar e potencializar os recursos informacionais de uma organização e sua capacidade de informação, ensiná-la a aprender e adaptar-se às mudanças ambientais” (TARAPANOFF, 2001). Assim, a informação é reconhecida como recurso indispensável para as organizações e gerenciá-la, mostra-se necessário (ARAÚJO; CASTILHO JUNIOR, 2014).

O princípio listado no item “c” menciona a tomada de decisão, quando afirma “convém que os tomadores de decisão se informem e levem em consideração quaisquer limitações dos dados ou modelagem utilizados, ou a possibilidade de divergências entre especialistas”. E afirma, no princípio descrito no item “c”, que a GR é parte da tomada de decisão, ou seja, a gestão de risco auxilia os tomadores de decisão a fazer escolhas conscientes, priorizar ações e distinguir entre formas alternativas de ação.

Choo (2006) corrobora com o princípio anteriormente exposto, quando afirma que a tomada de decisão mostra como as escolhas são feitas, dado que os que decidem têm suas capacidades cognitivas e de processamento das informações limitadas. Criando regras, premissas e programas de desempenho, a organização reduz a incerteza e a complexidade que envolvem a tomada de decisão e, assim, simplifica o processo decisório para o indivíduo.

Os princípios descritos nos itens “d” e “e” da norma ISO 31000:2009 reforçam o posicionamento de Choo (2006). O item “d”, ao afirmar que a gestão de riscos explicitamente leva em consideração a incerteza, a natureza dessa incerteza, e como ela pode ser tratada. Já o item “e” ao explicitar que uma abordagem sistemática, oportuna e estruturada para a gestão de riscos contribui para a

eficiência e para os resultados consistentes, comparáveis e confiáveis. Sendo assim, para que a tomada de decisão seja eficaz, mostra-se importante uma adequada gestão da informação e, conseqüentemente, a gestão de riscos.

Por fim, de acordo com a Constituição da República Federativa do Brasil de 1988, o princípio da eficiência impõe que todo agente público deve realizar as suas atribuições com presteza, precisão, perfeição e rendimento funcional. O dever de eficiência corresponde ao dever de boa administração (MODESTO, 2007). Dessa forma, ser eficiente na administração pública é alcançar o melhor resultado possível de uma operação, considerar o contexto e os recursos disponíveis, analisar o rendimento do serviço prestado em relação ao seu custo e, assim, atender às demandas da sociedade (GOMES, 2018).

Dessa forma, no âmbito do setor público, a gestão da informação tem como objetivo assegurar que a informação seja administrada de forma efetiva e eficiente para promover a qualidade da governança nesse setor (MIRANDA; STREIT, 2007). E a gestão de risco, que visa identificar, avaliar, administrar e controlar potenciais eventos ou situações, para fornecer razoável certeza quanto ao alcance dos objetivos da organização (MP; CGU, 2016), é a ferramenta que irá auxiliar o gestor público a tomar decisões de modo a atingir os objetivos da administração pública: prestação de serviços de maneira efetiva aos cidadãos.

De posse dos conceitos e seus respectivos inter-relacionamentos, segue-se o Quadro 2 com o resumo das definições constitutivas da pesquisa e sua forma de operacionalização, as quais sustentarão a análise dos dados, a interpretação dos resultados e a fundamentação das conclusões da pesquisa. Como Marconi e Lakatos (2008) afirmam, a pesquisa científica deve desenvolver um caráter interpretativo dos dados utilizados, a partir da sua correlação com o universo teórico que embasa o significado dos dados e fatos colhidos ou levantados.

Quadro 2: Definições constitutivas e operacionais da pesquisa.

Termo	Suporte Teórico	Definição	Como a definição foi operacionalizada na pesquisa
Informação	Davenport e Prusak (2003).	O significado da palavra "informar" é "dar forma a", ela visa modelar a pessoa que a recebe no sentido de fazer alguma diferença em sua perspectiva ou insight.	Auxiliaram na elaboração do inter-relacionamento entre as abordagens conceituais.

Termo	Suporte Teórico	Definição	Como a definição foi operacionalizada na pesquisa
Gestão da Informação	Razzolini Filho (2020).	Processo que inclui a busca, a identificação, a classificação, o processamento, o armazenamento e a disseminação de informações. Seu objetivo é fazer com que as informações cheguem às pessoas no momento adequado à tomada de decisão.	Subsidiaram a análise dos resultados obtidos.
Risco	COSO (2007); Instrução Normativa Conjunta MP/CGU nº 01/2016 (2016).	Possibilidade de que um evento ocorrerá e afetará negativamente a realização dos objetivos.	Nortearam a elaboração das questões 01 a 26 referentes à gestão de riscos. Suportaram a análise dos resultados obtidos.
Controles Internos	Instrução Normativa Conjunta MP/CGU nº 01/2016 (2016).	Conjunto de regras, procedimentos, diretrizes, protocolos, rotinas de sistemas informatizados, conferências e trâmites de documentos e informações, entre outros, operacionalizados de forma integrada pela direção e pelo corpo de servidores das organizações, destinados a enfrentar riscos e fornecer segurança razoável de que, na consecução da missão da entidade, os objetivos gerais sejam alcançados.	
Gestão de risco	TCU (2018).	Conjunto de atividades coordenadas para identificar, analisar, avaliar, tratar e monitorar riscos. É o processo que visa conferir razoável segurança quanto ao alcance dos objetivos.	
Tomada de decisão	Hesse, <i>et al.</i> (2016); Choo (2006)	Tomada de decisão racional engloba análise cuidadosa das alternativas, uso de critérios objetivos, informações completas, formalismo na relação problema-solução. Uma decisão totalmente racional requer identificar alternativas e suas consequências de acordo com preferências ou objetivos conhecidos.	Orientaram a criação das perguntas 27 a 42 referentes à tomada de decisão. Auxiliaram na análise dos resultados obtidos
Tomada de decisão na Administração pública Brasileira	Choo (2006); Paech; Delater; Hesse (2014)	O modelo de administração pública burocrática se aproxima do modelo racional de tomada de decisão apresentado por Choo (2006), que é orientado para objetivos, guiado por regras, rotinas e programas de desempenho, com baixa incerteza técnica e baixa ambiguidade/conflito sobre os objetivos. O modelo racional se constitui de três características principais: (i) Visa à solução ideal para o problema de decisão dado; (ii) Enfoca a entrada e saída da decisão, já que determinar a solução ótima requer uma avaliação criteriosa para todas as alternativas identificadas; e (iii) Pauta-se pelo formalismo no desempenho de suas ações.	

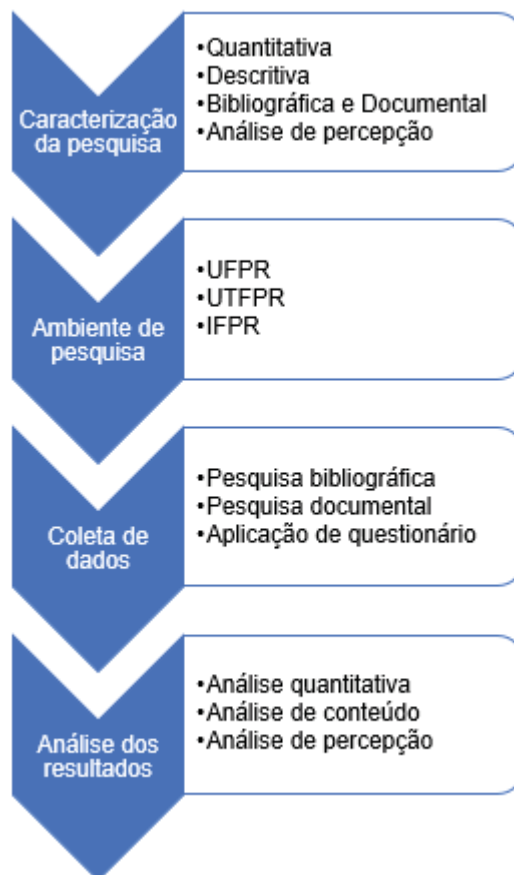
Fonte: A autora (2020)

Diante do inter-relacionamento entre as abordagens conceituais apresentado e ao Quadro 2 contendo as decisões constitutivas e operacionais desta investigação, apresenta-se na próxima seção o encaminhamento metodológico adotado nesta pesquisa.

3 ENCAMINHAMENTO METODOLÓGICO

Esta seção apresenta o caminho metodológico que possibilitará a apuração e a apresentação dos resultados obtidos nessa dissertação. O encaminhamento metodológico inicia-se com a caracterização da pesquisa, seguido do ambiente na qual o estudo foi realizado, a descrição de como foi feita a coleta de dados e, por fim, a análise dos resultados, conforme fluxograma descrito na Figura 8.

Figura 8: Fluxograma do encaminhamento metodológico da pesquisa.



Fonte: A autora (2020)

No intuito de tornar a pesquisa reproduzível, detalha-se, nos tópicos que seguem, o encaminhamento metodológico realizado, apresentado no fluxograma da Figura 8.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

A caracterização desta pesquisa, juntamente com os procedimentos metodológicos adotados, está sintetizada no Quadro 3. A pesquisa, quanto à natureza, se classifica como quantitativa, visto que analisa dados e informações provindas dos documentos institucionais, do questionário estruturado, bem como de literatura especializada no assunto e normativos legais para verificar a percepção dos respondentes quanto à pergunta que norteou esse estudo. Quanto aos fins, o estudo é descritivo, pois expõe características de uma população, descreve como a ferramenta de gestão da informação pode qualificar a tomada de decisão.

Por fim, quanto aos meios, é bibliográfica, documental e análise de percepção dos respondentes. Bibliográfica, posto que foi realizada revisão de normativos legais e textos orientativos. Documental, pois foram analisados os relatórios de gestão de 2018 e 2019, normativos legais (Leis orçamentarias anuais) e os portais da internet das IFE estudadas, bem como os regimentos internos das respectivas auditorias internas de modo a auxiliar na seleção dos respondentes da pesquisa. E análise de percepção, visto que buscou identificar um determinado comportamento em unidades específicas (UFPR, UTFPR e IFPR) segundo percepção dos respondentes.

Quadro 3: Caracterização da pesquisa.

Categoria	Caracterização	Procedimentos Metodológicos
Quanto à natureza	Quantitativa	Análise quantitativa dos dados e informações.
Quanto aos fins	Descritiva	Levantamento de informações e estabelecimento de relações entre os assuntos pesquisados para análise do objeto de estudo.
Quanto aos meios	Bibliográfica	Revisão de normativos legais e textos orientativos.
	Documental	Análise de documentos institucionais para a seleção dos respondentes da pesquisa.
	Análise de percepção	Aplicação de questionários estruturados, no intuito de obter informações específicas que propiciem a resolução do problema de pesquisa proposto. Análise de conteúdo das informações obtidas.

Fonte: Vergara (2016)

De posse da investigação caracterizada, segue, no próximo tópico, a descrição do ambiente na qual a pesquisa será realizada.

3.2 AMBIENTE DA PESQUISA

O universo da pesquisa compreendeu as Instituições Federais de Ensino (IFE): Universidade Federal do Paraná (UFPR), Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR) e Instituto Federal do Paraná (IFPR), todas com sede em Curitiba e situadas no estado do Paraná. A seleção destas IFE ocorreu pela complexidade de se fazer gestão de risco em instituições centenárias, *multicampi*, com proposta orçamentária anual identificada para cada *campi* e a reitoria, como também pela importância e relevância destas instituições para o estado do Paraná. Ademais, o estudo realizado neste ambiente de pesquisa pode ser utilizado como referencial às demais IFE no Brasil, bem como as conclusões podem ser úteis para auxiliar no processo decisório de gestores de IFE brasileiras, desde que haja cultura de gestão de risco na instituição.

A UFPR, fundada em 1912, é a universidade mais antiga do Brasil e símbolo de Curitiba. Está presente em todas as regiões do Paraná, representada por seus *campi*, compostos por diversos setores. Possui 308 edificações e 484.744.89m² de área construída. Sua força de trabalho totaliza 6.241 servidores, dentre os quais 3.888 são docentes (UFPR, 2019).

A UTFPR foi fundada originalmente em 1909 como Escola de Aprendizes. Em 1978 foi transformada em Centro Federal de Educação Tecnológica do Paraná (CEFET-PR) e, em 2005, tornou-se universidade. Conta com 13 (treze) *campi* no estado do Paraná. Possui área construída de 8.925,53 m². Sua força de trabalho totaliza 3.891 servidores, dentre os quais 2.746 são docentes (UTFPR, 2019).

O IFPR tem sua história aliada ao desenvolvimento da cidade de Curitiba. Em 1869 era chamado de Escola Alemã, passou a Colégio Progresso em 1914. Em 1950, a escola é integrada à UFPR e, em 2008, desvinculada, tornando-se o IFPR. Em 2018, possuía 25 *campi* espalhados pelo Paraná. Sua força de trabalho totaliza 2.227 servidores, dentre os quais 1.302 são docentes (IFPR, 2019).

Além da história e presença em todo estado do Paraná, pode-se verificar a importância e relevância das instituições estudadas quando se analisa os respectivos orçamentos, detalhados na Tabela 3.

Tabela 3: Orçamento de 2020 das instituições estudadas (Valores em R\$).

Instituição	Orçamento 2019
UFPR	1.590.269.692,00
UTFPR	1.077.740.052,00
IFPR	396.353.932,00
Total	3.064.363.676,00

Fonte: Lei Orçamentaria Anual (LOA) 2020.

Pelo exposto, verifica-se a importância e relevância das instituições estudadas visto que são centenárias, gerenciam orçamento de R\$3 bilhões e estão presentes em todo estado do Paraná.

3.2.1 Unidades de observação (respondentes)

Para a realização deste estudo, verificar a percepção dos respondentes em relação ao tema desta pesquisa, foram selecionados os seguintes cargos para responder ao questionário estruturado: os chefes das auditorias internas, os pró-reitores⁸ de planejamento e administração e os responsáveis pela área de governança e gestão de risco das IFE: UFPR, UTFPR e IFPR.

O auditor interno da UTFPR, um dos respondentes listados na Tabela 4, foi quem validou o instrumento de pesquisa, sugerindo alterações no texto das questões. Utilizou-se seu ponto de vista, pois acredita-se que sua percepção seja significativa à pesquisa visto que é estudioso e conhecedor do tema objeto de estudo. Os respondentes, denominados de unidades de observação, estão distribuídos conforme demonstra a Tabela a seguir.

⁸ Pró-reitores de planejamento e administração: na UTFPR há apenas um cargo formal de pró-reitor de planejamento e administração. Todavia, o pró-reitor da área de planejamento e administração "PROPLAD" exerce cargo de pró-reitor de planejamento e há um assessor que desempenha papel de pró-reitor de administração.

Tabela 4: Unidades de observação

Cargos/Instituição	UFPR	UTFPR	IFPR	Total
Chefe da auditoria interna	1	2*	1	4
Pró-reitor e assessores de planejamento e administração	4**	2	2	8
Gestor responsável por gestão de risco e governança	1	2	3	6
TOTAL				18

Legenda: *1 auditor; ** 2 assessores.

Fonte: A autora (2020)

De posse da seleção das unidades de observação, demonstradas na Tabela 4, foi feita a coleta de dados.

3.3 COLETA DE DADOS

Os dados foram coletados por meio das seguintes ações: pesquisa bibliográfica, pesquisa documental e aplicação de questionários, cujos procedimentos metodológicos estão descritos a seguir:

A) Pesquisa Bibliográfica: realizou-se a Revisão Bibliográfica no intuito de verificar como a Gestão da Informação, a Gestão de Risco e a Tomada de Decisão têm sido abordadas na literatura. A pesquisa também tomou como base normativos legais, decisões do TCU e da CGU para auxiliar na compreensão do fenômeno estudado bem como para nortear essa investigação. Os objetivos desta pesquisa foram: aprofundar os conhecimentos em relação aos temas investigados, auxiliar na elaboração do instrumento de coleta de dados e suportar a análise dos resultados.

B) Pesquisa Documental: procurou-se analisar os relatórios de gestão de 2019 e as Leis orçamentárias de 2020 das Instituições estudadas, bem como os regimentos das auditorias internas de modo a auxiliar na seleção das unidades de observação. Estes documentos foram encontrados nos endereços eletrônicos das IFE estudadas.

C) Aplicação de Questionário: foram enviados questionários estruturados aos chefes das auditorias internas, aos pró-reitores e assessores de planejamento e administração e aos servidores responsáveis por Gestão de Risco e Governança nas IFE estudadas. O propósito era verificar a percepção destes respondentes em relação ao tema objeto de estudo na instituição em que trabalha. O questionário foi

elaborado em formulário *google forms* e em *word* e enviando conforme preferência do respondente.

Os chefes das auditorias internas foram selecionados como respondentes da pesquisa, pois, segundo a Instrução Normativa Conjunta da CGU/MP n 1/2016 explicita:

“os órgãos e entidades do Poder Executivo federal deverão instituir, pelos seus dirigentes máximos, Comitê de Governança, Riscos e Controles. § 1o No âmbito de cada órgão ou entidade, o Comitê deverá ser composto pelo dirigente máximo e pelos dirigentes das unidades a ele diretamente subordinadas e será apoiado pelo respectivo Assessor Especial de Controle Interno. o Comitê de Governança, Riscos e Controles”.

Dessa forma, pode-se dizer que os chefes das auditorias internas, denominados de assessores especiais de controle interno pela IN MP/CGU n. 01/2016, têm conhecimento do assunto tratado nessa pesquisa, portanto, são capazes de responder com propriedade o instrumento de pesquisa.

Ainda, o Regimento interno da auditoria interna da UTFPR, esclarece que a unidade de auditoria interna é o órgão técnico de controle interno de uma Instituição Federal de Ensino, vinculado ao Conselho Universitário da instituição, responsável por fortalecer a gestão e racionalizar as ações de controle, bem como prestar apoio aos órgãos do Sistema de Controle Interno do Poder Executivo Federal e ao Tribunal de Contas da União.

O artigo 8º, desse regimento, explicita que a Unidade de Auditoria Interna tem como objetivo determinar se os controles internos, a gestão de riscos e a governança da organização funcionam adequadamente, de forma a garantir que: I - Os riscos são adequadamente identificados e administrados; II - A interação entre os diversos grupos responsáveis pela governança ocorre quando necessário; III - A informação operacional, gerencial, financeira é acurada, confiável e tempestiva; IV - Os atos dos servidores estão em conformidade com políticas, padrões, procedimentos, leis e regulamentação aplicáveis; V - A interação da organização com terceiros, inclusive fornecedores, está em conformidade com políticas, padrões, procedimentos, leis e regulamentação aplicáveis; VI - Os recursos (ativos) são adquiridos com economicidade, utilizados eficientemente, e protegidos adequadamente; VII - Os programas, planos e objetivos são atingidos; VIII - A qualidade e melhoria contínua são promovidas no âmbito dos processos de controle

da instituição; e IX - Problemas de conformidade legal, dentro da instituição, são reconhecidos e tratados apropriadamente.

Portanto, conclui-se que os chefes das auditorias internas são relevantes para auxiliar na condução desta pesquisa visto que devem ter conhecimento sobre controles internos, gestão de riscos e governança, temas estes objetos de estudo nesta investigação.

Também foram enviados questionários estruturados aos pró-reitores de planejamento e administração das IFE selecionadas. Estes cargos são responsáveis por gerir a parte do orçamento, cuja decisão de onde utilizá-lo é discricionária de cada instituição - os decisores fazem a gestão de um orçamento que não está totalmente vinculado a um fim, como é o orçamento da folha de pagamento dos servidores. Dessa forma, acredita-se que é a estes gestores que a gestão de risco pode auxiliar, de maneira efetiva, a tomada de decisão.

Por fim, foram enviados questionários aos servidores responsáveis por Gestão de Riscos e Governança das IFE estudadas, pois são servidores responsáveis pela implementação da política de gestão de riscos na instituição, ou seja, detêm conhecimento do objeto estudado.

3.3.1 Instrumento de coleta de dados: questionário estruturado

O referencial teórico, a pesquisa bibliográfica e os objetivos específicos orientaram a elaboração do questionário estruturado. As questões foram subdivididas nos oito elementos do COSO-II e estruturadas em um formulário contendo afirmativas sobre os seguintes aspectos do sistema de controle das IFE: ambiente interno, fixação de objetivos, identificação de eventos, avaliação de riscos, resposta ao risco, atividade de controle, informação e comunicação e monitoramento.

Dessa forma, o instrumento de pesquisa foi dividido em 2 (dois) blocos e subdivididos nos 8 (oito) elementos do COSO-II. Ao final, havia uma questão aberta, na qual o gestor deveria responder se ele acreditava que a gestão de risco poderia qualificar a tomada de decisão, bem como deveria explicar o seu ponto de vista a respeito da relação entre a gestão de risco e a tomada de decisão do gestor público de uma IFE.

As afirmativas do primeiro bloco (gestão de riscos) foram elaboradas com base no questionário proposto pela Portaria 277/2010 do TCU, que dispõe sobre orientações às unidades jurisdicionais ao Tribunal quanto ao preenchimento dos conteúdos dos relatórios de gestão referentes ao exercício de 2010, nos termos do art. 4º, § 3º da Decisão Normativa (DN) TCU nº 107/2010. Esta DN propõe a aplicação de um questionário para obtenção de informações sobre o funcionamento do sistema de controle interno, bem como disponibiliza um questionário padrão a ser utilizado, o qual foi utilizado como base para elaboração das afirmativas do primeiro bloco do instrumento de pesquisa, disponível no Anexo I desta pesquisa.

O objetivo do questionário do TCU era demonstrar a estrutura de controles internos das unidades estudadas, de forma a evidenciar a suficiência desses controles para garantir, com razoável segurança, a confiabilidade das informações produzidas, a obediência (*compliance*) às leis e regulamentos que regem o seu negócio, a salvaguarda dos seus recursos, de modo a evitar perdas, mau uso e dano e a eficácia e eficiência de suas operações, ou seja, objetivava identificar como estaria estruturada a GR nas instituições. Portanto, as questões do primeiro bloco almejavam responder ao objetivo específico “2” deste estudo: “Identificar como está estruturada a gestão de risco nas Instituições Federais de Ensino com sede em Curitiba”.

Ademais, as questões do segundo bloco (tomada de decisão) foram elaboradas com base nos oito elementos do COSO-II para analisar se a decisão nas IFE sediadas em Curitiba é suportada por princípios formais de gerenciamento de riscos. Assim, o objetivo deste segundo bloco de questões visava responder ao objetivo específico “3” desta pesquisa: “Analisar a tomada de decisão dos gestores das Instituições Federais de Ensino, com sede em Curitiba, de modo a verificar se é suportada por princípios formais de gerenciamento de risco”.

Os blocos de questões foram elaborados com base na Escala tipo *Osgood*, numa escala de seis pontos. Nesta escala, apenas os extremos da escala recebem rótulos (BRANDÃO; BABRY, 2005). Optou-se por utilizar esta escala, pois o respondente não tem opção de responder de forma neutra: deve-se posicionar em todas as questões, o respondente tem que tender a concordar ou a discordar de cada afirmativa.

No instrumento de pesquisa elaborado, as respostas indicaram a intensidade ou aproximação com as características identificadas nos extremos da escala. Para cada afirmativa, o respondente deveria indicar um valor da escala, que iniciou em “Discordo Totalmente” e encerrou em “Concordo Totalmente”, de acordo com a situação em que se encontrava a instituição, na visão do gestor, ao final do exercício de 2020.

A seguir, o Quadro 5 apresenta os objetivos específicos, os blocos do questionário, as questões propostas, o que se pretende medir com cada questão e a relação com o suporte teórico.

Quadro 4: Relação entre os objetivos específicos, os elementos do COSO-II, as questões do instrumento de pesquisa, o que se pretende verificar em cada questão e o suporte teórico.

Objetivo específico: Compreender como é estruturada a GR nas IFE com sede em Curitiba			
Bloco de questões: Gestão de risco			
Elementos do COSO-II	Questões	O que se pretende verificar conforme suporte teórico	Suporte teórico
Ambiente Interno. Questões 1 a 6	1. A <u>instituição</u> conta com um código de ética. 2. Os processos críticos da <u>instituição</u> estão mapeados em documentos formais. 3. Os processos críticos <u>da área em que você trabalha</u> estão mapeados em documentos formais. 4. Há <u>mecanismos institucionais</u> que incentivam a participação dos servidores dos diversos níveis da estrutura organizacional na elaboração dos procedimentos. 5. Existe adequada segregação de funções nos principais processos operacionais da instituição (por exemplo: quem autoriza, não realiza; quem realiza, não fiscaliza). 6. As delegações de competência <u>na instituição</u> são acompanhadas de definições claras (formalizadas) das responsabilidades.	O ambiente da organização no qual os riscos são identificados e abordados pelo seu pessoal, inclusive a filosofia de gerenciamento de riscos, o apetite a risco, a integridade e os valores éticos.	COSO, 2007; TCU, 2010.
Fixação de objetivos. Questões 7 e 8	7. Os objetivos estratégicos da <u>instituição</u> estão definidos em documentos formais, por exemplo o PDI. 8. As metas <u>da área em que você trabalha</u> estão definidas em conformidade com os objetivos estratégicos da instituição.	A existência de objetivos formalmente definidos, pois eles devem existir antes que a administração possa identificar os eventos em potencial que poderão afetar a sua realização.	

Identificação de eventos. Questões 09 e 10	9. A <u>instituição</u> tem uma política de gestão de riscos formalmente definida. 10. A <u>instituição</u> possui técnicas de identificação de eventos passíveis de serem tratados estrategicamente como prováveis riscos.	Se há identificação dos eventos internos e externos que influenciam o cumprimento dos objetivos de uma organização.	
Avaliação de riscos. Questões 11 a 16	11. É prática <u>na instituição</u> a definição de níveis de riscos nos diversos níveis da gestão. 12. É prática <u>na área em que você trabalha</u> a definição de níveis de riscos operacionais. 13. Ocorre avaliação de riscos <u>na instituição</u> de forma contínua, de modo a identificar mudanças no perfil de risco da instituição. 14. Existe histórico de perdas de eficiência, <u>na instituição</u> , decorrentes de processos internos não estarem mapeados. 15. Há ocorrência de perdas decorrentes de fragilidades nos controles internos <u>da instituição</u> . 16. Na ocorrência fraudes e desvios, é prática <u>na instituição</u> a instauração de sindicância (PAD) para apurar responsabilidades e aplicar eventuais penalidades.	Se os riscos são analisados, considerando-se a sua probabilidade e o impacto como base para determinar o modo pelo qual deverão ser administrados.	
Resposta ao risco. Questões 17 e 18	17. Quando identificado um risco, a administração superior toma de pronto medidas para mitigá-lo. (mitigar: criar controle interno para mitigar o risco). 18. Quando identificado um risco, a administração superior toma de pronto medidas para compartilhar a informação sobre o risco identificado.	Se há escolha de respostas aos riscos, ou seja, desenvolvimento de medidas para alinhar os riscos com a tolerância e com o apetite ao risco.	
Atividade de controle. Questões 19 a 21	19. Existem políticas claramente estabelecidas <u>na instituição</u> para diminuir os riscos de não alcançar os objetivos institucionais. 20. As atividades institucionais de controle funcionam de acordo com um plano de longo prazo. 21. As atividades institucionais de controle possuem custo adequado em relação aos benefícios que possam derivar de sua aplicação.	Se as políticas e os procedimentos são estabelecidos e implementados para assegurar que as respostas aos riscos sejam executadas com eficácia.	
Informação e comunicação. Questões 22 e 23	22. A informação relevante para a instituição é comunicada tempestivamente às pessoas que dela necessitam. 23. A informação disponível para sua atividade é apropriada, tempestiva, atual, precisa e acessível.	Se as informações relevantes são identificadas, colhidas e comunicadas de forma e no prazo que permitam que cumpram suas responsabilidades.	
Monitoramento. Questões 24 a	24. Os controles internos (procedimentos, manuais, sistemas informatizados) da instituição são constantemente monitorados para	Se a integridade da gestão de riscos corporativos é monitorada e são feitas as modificações necessárias.	

26	<p>avaliar sua qualidade ao longo do tempo.</p> <p>25. Os controles internos da instituição contribuem para a consecução dos resultados planejados.</p> <p>26. Os controles internos (procedimentos, manuais, checklists, sistemas informatizados) têm contribuído para a melhoria do desempenho da sua unidade de trabalho.</p>		
Objetivo específico: Analisar se a tomada de decisão nas IFE com sede em Curitiba é suportada por princípios formais de gerenciamento de riscos			
Bloco de questões: Tomada de decisão			
Grupo de questões	Afirmativas	O que se pretende verificar conforme suporte teórico	Suporte teórico
Ambiente Interno. Questões 27 a 29	<p>27. Segue o código de ética da instituição, caso exista, na hora de tomar decisão.</p> <p>28. Segue os procedimentos operacionais (processos) <u>da área em que você trabalha</u> para tomada de decisão.</p> <p>29. Envolve as partes interessadas nas decisões que deva tomar.</p>	Se a tomada de decisão segue o apetite a risco, a integridade e os valores éticos da organização.	CHOO, 2006; COSO, 2007; TCU, 2010.
Fixação de objetivos. Questões 30 e 31	<p>30. Toma decisões visando o cumprimento dos objetivos estratégicos da <u>instituição</u>.</p> <p>31. Toma decisão visando o cumprimento dos objetivos da <u>área em que você trabalha</u>.</p>	SE a tomada de decisão visa o cumprimento de objetivos institucionais.	
Identificação de eventos. Questão 32	32. Para tomada de decisões estratégicas, utiliza informações estruturadas, disponíveis em ferramentas institucionais.	SE o gestor utiliza informações estruturadas para tomada de decisão.	
Avaliação de riscos. Questões 33 a 35	<p>33. Dispõe de política de gestão de risco formalmente definida para auxiliar a tomada de decisão.</p> <p>34. Toma decisões com base em decisões tomadas anteriormente.</p> <p>35. É estabelecida a relação custo x benefício para cada uma das alternativas formuladas para a tomada de decisão.</p>	Se o gestor toma decisão com base em política de gestão de riscos e/ou experiências de decisões tomadas anteriormente.	
Resposta ao risco. Questões 36	36. Para tomada de decisão, você avalia os potenciais eventos que possam impactar no alcance dos objetivos institucionais.	Se, na tomada de decisão, o gestor avalia os potenciais eventos que possam impactar no alcance dos objetivos institucionais.	

Atividade de controle. Questões 37 e 38	37. Na apresentação das possíveis decisões, são quantificados os impactos das alternativas possíveis, já que a instituição é um sistema interligado e as decisões tomadas podem influenciar outros setores ou unidades. 38. Os controles internos da instituição contribuem de modo eficaz para execução das tarefas.	Se na apresentação das possíveis decisões, são quantificados os impactos das alternativas possíveis. Também se os controles internos contribuem de modo eficaz para a execução das tarefas.	
Informação e comunicação. Questão 39	39. A decisão tomada, relevante para a instituição, é comunicada tempestivamente às pessoas que dela necessitam.	Se a decisão tomada, relevante para a instituição, é comunicada tempestivamente às pessoas que dela necessitam.	
Monitoramento. Questões 40 a 42	40. É realizada a análise da decisão implantada. 41. A instituição possui meios de verificar se os objetivos traçados estão sendo atingidos. 42. São implantadas medidas corretivas quando se perde o controle dos objetivos traçados.	Se é realizado monitoramento da decisão tomada e se os objetivos traçados estão sendo atingidos, bem como se há medidas corretivas quando se perde o controle dos objetivos traçados.	

Fonte: Elaboração própria (2020).

De modo a subsidiar a elaboração das afirmativas do questionário, foram utilizadas as seguintes definições constitutivas e operacionais da pesquisa:

Quadro 5: Definições constitutivas e operacionais da pesquisa.

Termo	Suporte Teórico	Definição
Gestão de risco	TCU (2018).	Conjunto de atividades coordenadas para identificar, analisar, avaliar, tratar e monitorar riscos. É o processo que visa conferir razoável segurança quanto ao alcance dos objetivos.
Tomada de decisão	Hesse, <i>et al.</i> (2016); Choo (2006)	Tomada de decisão racional engloba análise cuidadosa das alternativas, uso de critérios objetivos, informações completas, formalismo na relação problema-solução. Uma decisão totalmente racional requer identificar alternativas e suas consequências de acordo com preferências ou objetivos conhecidos.
Tomada de decisão na Administração pública Brasileira	Choo (2006); Paech; Delater; Hesse (2014)	O modelo de administração pública burocrática se aproxima do modelo racional de tomada de decisão apresentado por Choo (2006), que é orientado para objetivos, guiado por regras, rotinas e programas de desempenho, com baixa incerteza técnica e baixa ambiguidade/conflito sobre os objetivos. O modelo racional se constitui de três características principais: (i) Visa à solução ideal para o problema de decisão dado; (ii) Enfoca a entrada e saída da decisão, já que determinar a solução ótima requer uma avaliação criteriosa para todas as alternativas identificadas; e (iii) Pauta-se pelo formalismo no desempenho de suas ações.

Fonte: A autora (2020)

Após elaboração do questionário, foi efetuada a validação do instrumento de coleta de dados, a qual está descrita no próximo tópico.

3.3.2 Validação do Instrumento de Coleta de Dados

A validação do instrumento de pesquisa foi realizada na Universidade Tecnológica Federal do Paraná, por um auditor interno da instituição. Este servidor foi escolhido, pois é conhecedor do tema gestão de risco e muito experiente na estruturação de questões para obtenção de respostas desejáveis à solução de problemas. Ele atuou como chefe da auditoria interna da UTFPR por mais de 10 anos, é estudioso do tema objeto desta pesquisa e é reconhecido pela maioria dos servidores da UTFPR bem como por servidores e gestores da Controladoria Geral da União pelo exímio trabalho realizado na instituição onde atua.

O pré-teste teve como objetivo verificar a percepção do respondente quanto à clareza, à complexidade, ao formato e à redação das questões elaboradas, bem como o tempo despendido para o preenchimento do instrumento de pesquisa. Para tanto, foram enviados, via correio eletrônico, em formato *word*: a Carta de apresentação da pesquisa, o Termo de consentimento livre esclarecido e o questionário estruturado.

Esse teste apontou que havia palavras que poderiam gerar dificuldade de interpretação, as quais foram substituídas pelos termos sugeridos. Também indicou que o questionário estaria muito extenso e que algumas questões poderiam ser agrupadas em apenas uma questão, de forma a torná-lo mais compacto e ágil no preenchimento. Ainda, constatou-se que o tempo despendido para o preenchimento foi de aproximadamente 15 minutos e, com o agrupamento das questões, este tempo tenderia a ser reduzido.

Por fim, o instrumento de pesquisa foi alterado seguindo as sugestões ofertadas pelo auditor interno da UTFPR e reencaminhado a este mesmo auditor para que respondesse ao questionário final de modo a obter seu ponto de vista sobre o objeto estudado visto que é estudioso, conhecedor do tema e reconhecido profissionalmente pelo trabalho desempenhando na instituição que trabalha.

Assim, embora não seja usual considerar a resposta do pré-teste, a resposta deste servidor no questionário estruturado final foi utilizada na análise dos

resultados, juntamente com as respostas dos demais respondentes, em função de sua relevância profissional e conhecimentos técnicos sobre o tema desta pesquisa.

3.3.3 Limitações e dificuldades na coleta dos dados

A pesquisa foi realizada no final do ano, e isso dificultou a entrega dos resultados, visto que final de exercício é uma época conturbada para os gestores e pró-reitores de planejamento e administração. Todavia, contando com o apoio dos chefes das auditorias internas das IFE, bem como de gestores de gestão de risco e governança e, também, do orientador desta pesquisa, conseguiu-se obter todos os questionários respondidos.

Na UFPR, para entrar em contatos com os respondentes, foi utilizado o chat do canal de comunicação *MICROSOFT TEAMS*. Na UTFPR, os contatos de cobrança para devolução do questionário respondido ocorreram por meio do e-mail institucional, visto que a pesquisa foi realizada por uma auditora interna da instituição. E no IFPR, o contato foi via e-mail e, também, por meio do auxílio da auditora chefe e do gestor de gestão de risco e governança da instituição.

Ressalta-se que por ser uma análise de percepções dos respondentes, com o tempo elas podem alterar. Logo, pode-se dizer que é uma limitação à conclusão deste trabalho.

4 RESULTADOS

A análise dos dados coletados ocorreu de três maneiras distintas: Pesquisa Bibliográfica, Pesquisa Documental e Aplicação de Questionário, as quais estão detalhadas nos tópicos a seguir.

4.1 PESQUISA BIBLIOGRÁFICA

A pesquisa bibliográfica foi feita com base em normativos legais, decisões do TCU e CGU e modelos preconizados de gestão de risco. A revisão bibliográfica teve como propósito aprofundar os conhecimentos da pesquisadora em relação aos temas investigados e suportar a confecção do referencial teórico. Ela foi feita por meio de consulta no ambiente de busca integrada da biblioteca da Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR) “Bibliotec”. A estratégia de busca adotada envolveu o tema “Gestão de risco”, “Universidade pública” e “Tomada de decisão”. O resultado destas buscas está demonstrado no item 1.2 Justificativas, Tabela 2, desta pesquisa.

Também foi efetuada uma consulta em outubro de 2020 na Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD). A estratégia de busca adotada foi: (“COSO” OR “Gestão de risco”) AND (“ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA” OR “SETOR PÚBLICO”), ano de defesa 2016 a 2020. Não foi incluído o tema “tomada de decisão” na estratégia de busca, pois ao incluí-la, aparecia a mensagem de que nenhum registro fora encontrado.

Ainda, optou-se por limitar nestes anos de defesas, pois, conforme pesquisa bibliográfica, verificou-se que no ano de 2016 foi publicada a Instrução Normativa Conjunta 01/2016 do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão e Controladoria Geral da União, que dispõe sobre controles internos, gestão de riscos e governança no âmbito do poder Executivo Federal, poder este a que se subordinam as Instituições Federais de Ensino: UFPR, UTFPR e IFPR.

A consulta na BDTD resgatou 54 dissertações e 1 tese, dentre elas, 11 dissertações colaboraram para a confecção do Referencial teórico e, também, para o inter-relacionamento entre as abordagens conceituais.

Por fim, destaca-se que das buscas realizadas nenhum artigo, dissertação ou tese apresentou a correlação dos temas desta pesquisa, tão pouco os uniu por meio da Gestão da Informação para tentar responder ao problema proposto nesta investigação.

Dessa forma, a pesquisa bibliográfica forneceu elementos para a realização do inter-relacionamento entre as abordagens conceituais, de modo a atingir o objetivo específico 1 desta pesquisa: “Identificar como as abordagens conceituais se inter-relacionam”, apresentado no item 2.4. E, também, os achados nesta análise apoiaram a elaboração do instrumento de coleta de dados, bem como corroboraram para a interpretação das respostas obtidas com a aplicação dos questionários.

4.2 PESQUISA DOCUMENTAL

Nessa fase da pesquisa, buscou-se nos sítios das Instituições Federais de Ensino estudadas os relatórios de gestão de 2019, as Leis orçamentárias anuais (LOA) de 2020, bem como os regimentos das auditorias internas.

Os Relatórios de Gestão das IFE apresentam o extrato do que a instituição fez ao longo do ano, é uma espécie de prestação de contas à sociedade. Assim, no ano de 2020 a Instituição apresenta o que foi feito em 2019. Como a pesquisa foi realizada ao longo de 2020, os dados de 2019 era os mais atuais.

Desses relatórios foram extraídos os dados de quantidade de servidores (técnicos-administrativos e docentes), o orçamento detalhado, a quantidade de *campi*, ou seja, dados que suportaram a seleção das unidades de observação desta pesquisa. Concluiu-se, portanto, que as instituições estudadas são importantes e relevantes visto que são centenárias, gerenciavam em 2020, segundo LOA das instituições, orçamento de R\$ 3 bilhões e estavam presentes em todo estado do Paraná. Ademais, a conclusão deste estudo pode ser útil ou ser usada como referencial às demais Instituições Federais de Ensino do país.

Os regimentos internos das auditorias internas foram estudados de modo a verificar as competências atribuídas aos auditores internos das IFE estudadas. Desta leitura resultou que seria interessante a aplicação dos questionários estruturados aos chefes das Auditorias internas, visto que a eles compete o conhecimento sobre governança, gestão de risco da instituição.

Por fim, ao analisar o orçamento das Instituições, verificou-se que em média 85% do orçamento é vinculado à folha de pagamento dos servidores ativos e inativos da instituição, ou seja, o dinheiro já vem destinado a um fim: não há ingerência nesta parte do orçamento. Diante disso, selecionou-se como amostra apenas os chefes das pró-reitorias de planejamento e administração, pois gerenciam os 15% restantes do orçamento da instituição cuja decisão de onde aplicá-lo é discricionária da instituição. Dessa forma, é nestes 15% do orçamento que a gestão de risco pode atuar de modo a qualificar a tomada de decisão, assegurando que os objetivos institucionais sejam alcançados.

4.3 APLICAÇÃO DE QUESTIONÁRIO ESTRUTURADO

O questionário foi elaborado em formulário *google forms* e em *word* e enviado conforme preferência do respondente. Os resultados obtidos, por meio do questionário estruturado, foram compilados em planilhas eletrônicas, de modo a facilitar a visualização dos dados quantitativamente. Para auxiliar na interpretação dos dados, buscou-se embasamento no referencial teórico, em normativos legais e em modelos preconizados de gestão de risco.

O objetivo do questionário estruturado era identificar a percepção dos respondentes em relação ao objeto de estudo.

4.3.1 Caracterização dos respondentes

Conforme detalhado no item 3.2.1 “Unidades de observação”, foram selecionados 18 respondentes: os chefes das auditorias internas e um auditor interno, os pró-reitores e assessores de planejamento e administração e os servidores responsáveis por Gestão de Risco e Governança nas IFE estudadas.

O auditor interno, considerado como um dos respondentes, validou o instrumento de pesquisa e depois de validado de acordo com as sugestões por ele ofertadas, foi a ele devolvido para que respondesse às questões. Isso, pois, acredita-se que o ponto de vista deste auditor deveria ser levado em consideração na pesquisa, visto que ocupou por mais de 10 anos o cargo de auditor chefe da instituição e é estudioso e conhecedor do tema objeto de estudo desta pesquisa.

Depreendeu-se da análise documental que os pesquisados detêm familiaridade com o objeto de estudo desta pesquisa, uma vez que ocupam cargo de direção e/ou estão desempenhando suas funções na área de governança, gestão de risco e integridade.

4.3.2 Respostas referentes à gestão de risco

O objetivo das questões era verificar a percepção dos respondentes quanto a estrutura de controles internos das unidades estudadas, de forma a evidenciar a suficiência desses controles. Assim, as questões do primeiro bloco almejavam responder ao objetivo específico “2” deste estudo: “Identificar como está estruturada a gestão de risco nas IFE com sede em Curitiba”.

As afirmativas referentes à gestão de risco foram elaboradas tomando como base o questionário elaborado pelo TCU, disposto na Portaria 277/2010, disponível no Anexo I desta pesquisa, para obter informações sobre o sistema de controle interno das Instituições Federais de Ensino. As questões foram subdivididas conforme os 8 elementos do COSO-II: ambiente interno, fixação de objetivos, identificação de eventos, avaliação de riscos, resposta ao risco, atividade de controle, informação e comunicação e monitoramento.

Os respondentes deveriam expressar se concordavam ou não com as afirmativas, assinalando apenas uma pontuação de um contínuo de 1 a 6, onde 1 representava concordo totalmente e 6, discordo totalmente. Por se tratar de uma escala de 6 pontos, escala de *Osgood*, o elemento neutro inexistiu. Os pontos 1 a 3 representaram os concordantes e os pontos 4 a 6 os discordantes.

Para efetuar a análise quantitativa, os dados foram compilados em quadros e separados por elemento do COSO-II. Os quadros apresentam o posicionamento de cada um dos 18 respondentes para cada questão. Em algumas afirmações (assinaladas com um asterisco nos quadros de análise) dois respondentes não se posicionaram. Um deles afirmou que não sabia responder à questão e o outro não justificou o porquê de não responder a algumas afirmativas.

No ambiente interno, questões 1 a 6, buscou-se verificar o ambiente da organização no qual os riscos são identificados e abordados pelo seu pessoal, inclusive a filosofia de gerenciamento de riscos, o apetite a risco, a integridade e os

valores éticos (COSO, 2007). O Quadro 7 apresenta a visão dos respondentes referente ao elemento COSO-II “Ambiente interno”.

Quadro 6: Ambiente interno segundo os respondentes.

GESTÃO DE RISCO		1	2	3	4	5	6
	Marque o grau de concordância com as afirmações a seguir:	Discordo totalmente					Concordo totalmente
AMBIENTE INTERNO							
1.	A <u>instituição</u> conta com um código de ética.	1			1	2	14
2.	Os processos críticos da <u>instituição</u> estão mapeados em documentos formais.		6	3	5	3	1
3.	Os processos críticos <u>da área em que você trabalha</u> estão mapeados em documentos formais.		3	2	4	7	2
4.	Há <u>mecanismos institucionais</u> que incentivam a participação dos servidores dos diversos níveis da estrutura organizacional na elaboração dos procedimentos.		2	4	8	3	1
5.	Existe adequada segregação de funções nos principais processos operacionais da instituição (por exemplo: quem autoriza, não realiza; quem realiza, não fiscaliza).		1		2	9	6
6.	As delegações de competência <u>na instituição</u> são acompanhadas de definições claras (formalizadas) das responsabilidades.		2	2	3	7	4

Fonte: A Autora (2021)

Pode-se verificar, por meio das respostas, que 94,4% dos respondentes afirmam que as instituições estudadas contam com um código de ética. Segundo o COSO (2007), os códigos formais de conduta são importantes para o estabelecimento de um programa ético eficaz, visto que abordam uma variedade de questões comportamentais, como integridade e ética, conflito de interesse, pagamentos ilegais ou inadequados e acordos anticompetitivos.

Ainda, apenas 50% dos respondentes concordam que os processos críticos da instituição estão mapeados em documentos formais; 72,2% concordam que os processos críticos da área em que atuam estão mapeados em documentos formais. Processos mapeados facilitam a visualização da operação como um todo, bem como a sinalização dos pontos críticos do processo: riscos.

Do total de respondentes, 66,7% acreditam que as instituições incentivam a participação dos servidores dos diversos níveis da estrutura organizacional na elaboração dos procedimentos; 94,4% concordam que exista adequada segregação de função nos principais processos operacionais da instituição; e 77,8% concordam

que as delegações de competência na instituição são acompanhadas de definições claras das responsabilidades. Segundo o COSO (2007), uma estrutura organizacional relevante inclui a definição de áreas fundamentais de autoridade e responsabilidade. Afirma também que qualquer que seja a estrutura, a entidade deve estar organizada de modo a possibilitar um gerenciamento de riscos corporativos eficaz e desempenhar as suas atividades de modo a atingir os seus objetivos.

Dessa forma, embora 50% dos respondentes afirmarem que nem todos os processos críticos da instituição estejam mapeados, 28% afirmam que os processos críticos de suas áreas não estejam mapeados, nesse percentual incluem-se as áreas de planejamento e administração da instituição, áreas cujo orçamento é discricionário e onde acredita-se que a gestão de risco seja efetivamente eficaz e 94,4% afirmam que existe adequada segregação de função. Portanto, conclui-se que o ambiente interno das instituições estudadas está preparado para o gerenciamento de riscos, embora haja espaço para melhorias.

O ambiente interno é a base para todos os outros componentes do gerenciamento de riscos corporativos, o que propicia disciplina e estrutura. Esse ambiente influencia o modo pelo qual as estratégias e os objetivos são estabelecidos, os negócios são estruturados, e os riscos são identificados, avaliados e geridos. Este ambiente do COSO-II influencia o desenho e o funcionamento das atividades de controle, dos sistemas de informação e comunicação, bem como das atividades de monitoramento (COSO, 2007).

O elemento “fixação de objetivos” é uma pré-condição à identificação de evento, à avaliação de riscos e às respostas aos riscos. É necessário que os objetivos existam para que a administração possa identificar e avaliar os riscos quanto a sua realização, bem como adotar as medidas necessárias para administrá-los (COSO, 2007). Segue Quadro 8 com o posicionamento dos respondentes em relação a este elemento do COSO-II das instituições estudadas.

Quadro 7: Fixação de objetivos segundo os respondentes.

GESTÃO DE RISCO		1	2	3	4	5	6
	Marque o grau de concordância com as afirmações a seguir:	Discordo totalmente					Concordo totalmente
FIXAÇÃO DE OBJETIVOS							
7.	Os objetivos estratégicos da instituição estão definidos em documentos formais, por exemplo o PDI.					4	14
8.	As metas da área em que você trabalha estão definidas em conformidade com os objetivos estratégicos da instituição.				2	6	10

Fonte: A Autora (2021)

Na análise das respostas, ficou evidenciado que as instituições fixaram seus objetivos estratégicos em documentos formais, como também estabeleceram metas às áreas em que os respondentes trabalham em conformidade com os objetivos estratégicos da instituição. 100% dos respondentes concordaram com esta afirmação. Segundo COSO (2007), uma vez determinados os objetivos, a organização terá total controle sobre sua capacidade de fazer o que for necessário para atingi-los.

O elemento do COSO-II “identificação de eventos” verifica se a administração identifica os eventos em potencial que, se ocorrerem, afetarão a organização e determina se estes representam oportunidades ou se podem ter algum efeito adverso na sua capacidade de implementar adequadamente a estratégia e alcançar os objetivos (COSO, 2007). O Quadro 9 demonstra a percepção dos respondentes em relação ao elemento do COSO-II identificação de eventos.

Quadro 8: Identificação de eventos segundo os respondentes.

GESTÃO DE RISCO		1	2	3	4	5	6
	Marque o grau de concordância com as afirmações a seguir:	Discordo totalmente					Concordo totalmente
IDENTIFICAÇÃO DE EVENTOS							
9.	A instituição tem uma política de gestão de riscos formalmente definida.	1	2		4		11
10.	A instituição possui técnicas de identificação de eventos passíveis de serem tratados estrategicamente como prováveis riscos.		1	3	6	4	4

Fonte: A Autora (2021)

Verificou-se que 83,3% dos respondentes concordam que a instituição tenha uma política de gestão de riscos formalmente definida e 77,8% afirmam que a instituição possui técnicas de identificação de eventos passíveis de serem tratados estrategicamente como prováveis riscos. Portanto, conclui-se, segundo os respondentes, que a identificação de eventos está adequada ao gerenciamento de riscos eficaz, porém há espaço para melhoria, visto que na visão de 22,2% dos respondentes (entre eles pró-reitores de administração e chefe de auditoria interna) afirmaram não concordar que a instituição possua técnicas de identificação de riscos.

O Quadro 10 demonstra a percepção dos respondentes em relação ao elemento do COSO-II “avaliação de riscos institucionais”. Esta avaliação permite que uma organização considere até que ponto eventos em potencial podem impactar a realização dos objetivos institucionais. Para tanto, a administração avalia os eventos com base em duas perspectivas – probabilidade e impacto – e, geralmente, utiliza uma combinação de métodos qualitativos e quantitativos (COSO, 2007).

Quadro 9: Avaliação de riscos segundo os respondentes.

GESTÃO DE RISCO		1	2	3	4	5	6
	Marque o grau de concordância com as afirmações a seguir:	Discordo totalmente					Concordo totalmente
AVALIAÇÃO DE RISCOS							
11.	É prática <u>na instituição</u> a definição de níveis de riscos nos diversos níveis da gestão.	1	3	3	6	3	2
12.	É prática <u>na área em que você trabalha</u> a definição de níveis de riscos operacionais.	1		1	5	8	3
13.	Ocorre avaliação de riscos <u>na instituição</u> de forma contínua, de modo a identificar mudanças no perfil de risco da instituição.	1	3	4	6	3	1
14.	Existe histórico de perdas de eficiência, <u>na instituição</u> , decorrentes de processos internos não estarem mapeados. *	1	2	3	3	7	1
15.	Há ocorrência de perdas decorrentes de fragilidades nos controles internos <u>da instituição</u> .		1	2	5	8	2
16.	Na ocorrência fraudes e desvios, é prática <u>na instituição</u> a instauração de sindicância (PAD) para apurar responsabilidades e aplicar eventuais penalidades.			1	2	4	11

*Um dos respondentes se ausentou justificando que não saberia responder à questão.

Fonte: A autora (2021)

Segundo a visão dos respondentes, 61,1% concordam que é prática na instituição a definição de níveis de riscos nos diversos níveis da gestão; 88,9% afirmam que é prática na área em que atuam a definição de níveis de riscos operacionais; 55,6% concordam que ocorre avaliação de riscos na instituição de forma contínua, de modo a identificar mudanças no perfil de risco da instituição. Isso mostra que as instituições podem melhorar o processo de gerenciamento de riscos.

Ademais, 64,7% afirmam que existe histórico de perdas de eficiência na instituição decorrentes de processos internos não estarem mapeados; 83,3% acreditam que há ocorrência de perdas decorrentes de fragilidades nos controles internos da instituição; 94,4% afirmam que é prática na instituição a instauração de sindicância (PAD) para apurar responsabilidades e aplicar eventuais penalidades na ocorrência de fraudes e desvios.

Embora existam perdas decorrentes de processos não mapeados e de fragilidades nos controles internos, observa-se que a instituição instaura processo administrativo disciplinar para apurar responsabilidades e aplicar eventuais penalidades decorrentes de fraudes e desvios, coibindo atos que possam prejudicar o atingimento dos objetivos institucionais. Segundo 44,4% dos respondentes, as instituições devem aprimorar a avaliação de riscos de forma contínua.

Após ter conduzido uma avaliação dos riscos pertinentes, a instituição deve determinar como responderá aos riscos. Segundo COSO (2006), as respostas incluem evitar, reduzir, compartilhar ou aceitar os riscos. Referente ao elemento “resposta ao risco”, verifica-se a percepção dos respondentes no Quadro 11.

Quadro 10: Resposta ao risco segundo os respondentes.

GESTÃO DE RISCO		1	2	3	4	5	6
	Marque o grau de concordância com as afirmações a seguir:	Discordo totalmente					Concordo totalmente
RESPOSTA AO RISCO							
17.	Quando identificado um risco, a administração superior toma de pronto medidas para mitigá-lo. (mitigar: criar controle interno para mitigar o risco).	1	2	1	4	6	4
18.	Quando identificado um risco, a administração superior toma de pronto medidas para compartilhar a informação sobre o risco identificado.	1	2	3	2	9	1

Fonte: A Autora (2021)

De acordo com as respostas, 77,8% dos respondentes concordam que ao identificar um risco a administração superior toma de pronto medidas para mitigá-lo e 66,7% afirmam que ao identificar um risco a administração superior toma de pronto medidas para compartilhar a informação sobre o risco identificado. De maneira geral, os respondentes concordam que as instituições estudadas respondem ao risco identificado.

No Quadro a seguir são analisadas as atividades de controle. Essas são as políticas e os procedimentos que contribuem para assegurar que as respostas aos riscos sejam executadas. Essas atividades ocorrem em toda a organização, em todos os níveis e em todas as funções, pois compreendem uma série de atividades – tão diversas, como aprovação, autorização, verificação, reconciliação e revisão do desempenho operacional, da segurança dos bens e da segregação de responsabilidades (COSO, 2007).

Quadro 11: Atividade de controle segundo os respondentes.

GESTÃO DE RISCO		1	2	3	4	5	6
	Marque o grau de concordância com as afirmações a seguir:	Discordo totalmente					Concordo totalmente
ATIVIDADE DE CONTROLE							
19.	Existem políticas claramente estabelecidas <u>na instituição</u> para diminuir os riscos de não alcançar os objetivos institucionais. *	1	2	3	4	6	1
20.	As atividades institucionais de controle funcionam de acordo com um plano de longo prazo. **	1	2	3	2	6	2
21.	As atividades institucionais de controle possuem custo adequado em relação aos benefícios que possam derivar de sua aplicação. *	1	1	4	6	4	1

* Um dos respondentes se ausentou justificando que não saberia responder esta questão.

**Dois respondentes se ausentaram de responder esta questão, um deles justificou desconhecimento do assunto.

Fonte: A Autora (2021)

Analisando as respostas, 64,7% afirmam que nas instituições onde trabalham existem políticas claramente estabelecidas para diminuir os riscos de não alcançar os objetivos institucionais; 62,5% concordam que as atividades institucionais de controle devem funcionar de acordo com plano de longo prazo e

64,7% corroboram com a afirmativa de que as atividades institucionais de controle possuem custo adequado em relação aos benefícios que possam derivar de sua aplicação. Portanto, embora 64% dos respondentes concordem que a instituição possua atividade de controle, 36% discordam. Assim, há espaço para que melhorias sejam implementadas.

O elemento do COSO-II “Informação e comunicação” verifica se as informações pertinentes são identificadas, coletadas e comunicadas de forma coerente e no prazo, a fim de permitir que as pessoas cumpram as suas responsabilidades (COSO, 2007).

Quadro 12: Informação e comunicação segundo os respondentes.

GESTÃO DE RISCO		1	2	3	4	5	6
	Marque o grau de concordância com as afirmações a seguir:	Discordo totalmente					Concordo totalmente
INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO							
22.	A informação relevante para a instituição é comunicada tempestivamente às pessoas que dela necessitam.	1	1	2	5	6	3
23.	A informação disponível para sua atividade é apropriada, tempestiva, atual, precisa e acessível.		1	2	4	6	5

Fonte: A Autora (2021)

De posse das respostas dos respondentes, pode-se verificar que 77,8% afirmam que a informação relevante para a instituição é comunicada tempestivamente às pessoas que dela necessitam e 83,3% concordam que a informação disponível para a atividade que desempenha é apropriada, tempestiva, atual, precisa e acessível. Portanto, 80,5% concordam que o elemento “informação e comunicação” está adequado à gestão de risco conforme modelo preconizado pelo COSO-II.

O último elemento de gestão de risco, modelo COSO-II, analisado foi o monitoramento, demonstrado no Quadro 14.

Quadro 13: Monitoramento segundo os respondentes.

GESTÃO DE RISCO		1	2	3	4	5	6
	Marque o grau de concordância com as afirmações a seguir:	Discordo totalmente					Concordo totalmente
MONITORAMENTO							
24.	Os controles internos (procedimentos, manuais, sistemas informatizados) da instituição são constantemente monitorados para avaliar sua qualidade ao longo do tempo.*	1	1	3	5	7	
25.	Os controles internos da instituição contribuem para a consecução dos resultados planejados.*		2		3	8	4
26.	Os controles internos (procedimentos, manuais, checklists, sistemas informatizados) têm contribuído para a melhoria do desempenho da sua unidade de trabalho.*			1		9	7

* Um dos respondentes se ausentou justificando que não saberia responder esta questão.

Fonte: A Autora (2021)

Nesse caso, foi verificado se o gerenciamento de riscos corporativos estava sendo monitorado, avaliando-se a presença e o funcionamento de seus componentes ao longo do tempo. Segundo COSO (2007), o gerenciamento de riscos corporativos de uma organização modifica-se com o passar do tempo. As respostas a risco que se mostravam eficazes anteriormente podem tornar-se inócuas; as atividades de controle podem perder a eficácia ou deixar de ser executadas; ou os objetivos podem mudar. Diante dessas mudanças, a administração necessita determinar se o funcionamento do gerenciamento de riscos corporativos permanece eficaz.

Na visão dos respondentes, 70,6% concordam que os controles internos (procedimentos, manuais, sistemas informatizados) da instituição são constantemente monitorados para avaliar sua qualidade ao longo do tempo; 88,2% afirmam que os controles internos contribuem para o atingimento dos resultados planejados e 94,1% afirmam que os controles internos têm contribuído para a melhoria do desempenho da sua unidade de trabalho.

Na visão dos respondentes, a gestão de risco nas IFE estudadas é estruturada de acordo com o modelo de gestão de risco COSO-II. Em todos os elementos do COSO-II analisados, os respondentes afirmaram concordar, embora não plenamente em algumas afirmativas, com as questões propostas. Portanto, a gestão de risco está estruturada conforme modelo preconizado pelo COSO-II e

normativos legais. Todavia, acredita-se que ela possa ser aprimorada nas afirmativas onde não houve plena concordância entre as unidades de observação.

4.3.3 Respostas referentes à tomada de decisão.

As questões do segundo bloco (tomada de decisão) foram subdivididas e elaboradas com base nos oito elementos do COSO-II para analisar se a decisão nas IFE sediadas em Curitiba é suportada por princípios formais de gerenciamento de riscos. Assim, o objetivo deste bloco de questões visa responder ao objetivo específico “3” desta pesquisa. O Quadro que segue apresenta a visão dos respondentes quanto à tomada de decisão e o elemento “ambiente interno”.

Quadro 14: Ambiente interno segundo os respondentes.

TOMADA DE DECISÃO		1	2	3	4	5	6
	Marque o grau de concordância com as afirmações a seguir:	Discordo totalmente					Concordo Totalmente
AMBIENTE INTERNO							
27.	Segue o código de ética da instituição, caso exista, na hora de tomar decisão.	1	1	1		5	10
28.	Segue os procedimentos operacionais (processos) <u>da área em que você trabalha</u> para tomada de decisão.		1		1	2	14
29.	Envolve as partes interessadas nas decisões que deva tomar. *				1	2	14

*Um dos respondentes não respondeu à questão.

Fonte: A Autora (2021)

Analisando as respostas, verifica-se que 83,3% dos respondentes afirmam que seguem o código de ética; 94,4% seguem os procedimentos operacionais da área em que trabalham e 100% envolvem as partes interessadas nas decisões que devam tomar. Assim, na visão dos respondentes, a tomada de decisão no ambiente interno está quase que plenamente suportada por princípios formais de gerenciamento de riscos. O próximo Quadro aborda a tomada de decisão segundo elemento COSO-II “Fixação de objetivos”.

Quadro 15: Fixação de objetivos segundo os respondentes.

TOMADA DE DECISÃO		1	2	3	4	5	6
	Marque o grau de concordância com as afirmações a seguir:	Discordo totalmente					Concordo Totalmente
FIXAÇÃO DE OBJETIVOS							
30.	Toma decisões visando o cumprimento dos objetivos estratégicos da <u>instituição</u> .				4	3	11
31.	Toma decisão visando o cumprimento dos objetivos da <u>área em que você trabalha</u> .				1	4	13

Fonte: A Autora (2021)

Segundo os respondentes, 100% afirmam tomar decisões visando o cumprimento dos objetivos estratégicos da instituição e da área em que trabalham. O próximo Quadro aborda a tomada de decisão segundo o elemento do COSO-II “Identificação de eventos”.

Quadro 16: Identificação de eventos segundo os respondentes.

TOMADA DE DECISÃO		1	2	3	4	5	6
	Marque o grau de concordância com as afirmações a seguir:	Discordo totalmente					Concordo Totalmente
IDENTIFICAÇÃO DE EVENTOS							
32.	Para tomada de decisões estratégicas, utiliza informações estruturadas, disponíveis em ferramentas institucionais.			2	2	10	4

Fonte: A Autora (2021)

Na visão dos respondentes, 88,9% concordam utilizar informações estruturadas, disponíveis em ferramentas institucionais para tomada de decisão estratégica. Com base no elemento do COSO-II “avaliação de riscos”, segue demonstrada a visão dos respondentes referente a tomada de decisão.

Quadro 17: Avaliação de riscos segundo os respondentes.

TOMADA DE DECISÃO		1	2	3	4	5	6
	Marque o grau de concordância com as afirmações a seguir:	Discordo totalmente					Concordo Totalmente
AVALIAÇÃO DE RISCOS							
33.	Dispõe de política de gestão de risco formalmente definida para auxiliar a tomada de decisão.	1	1	2	1	6	7
34.	Toma decisões com base em decisões tomadas anteriormente.			1	4	11	2
35.	É estabelecida a relação custo x benefício para cada uma das alternativas formuladas para a tomada de decisão.	1	1	1	6	6	3

Fonte: A Autora (2021)

Conforme afirmaram os respondentes, 77,8% concordam que dispõem de uma política de gestão de riscos formalmente definida para auxiliá-los na tomada de decisão; 94,4% tomam decisões com base em decisões tomadas anteriormente e 83,3% estabelecem a relação custo-benefício para cada uma das alternativas formuladas para a tomada de decisão. O Quadro 19 aborda a tomada de decisão segundo elemento do COSO-II “resposta ao risco”.

Quadro 18: Resposta ao risco segundo os respondentes.

TOMADA DE DECISÃO		1	2	3	4	5	6
	Marque o grau de concordância com as afirmações a seguir:	Discordo totalmente					Concordo Totalmente
RESPOSTA AO RISCO							
36.	Para tomada de decisão, você avalia os potenciais eventos que possam impactar no alcance dos objetivos institucionais. *				4	7	6

*Um dos respondentes não respondeu à questão.

Fonte: A Autora (2021)

Segundo respostas à afirmativa, 100% concordam que avaliam os potenciais eventos que possam impactar no alcance dos objetivos institucionais para tomada de decisão. A tomada de decisão segundo o elemento “atividade de controle”, está demonstrada no Quadro 20.

Quadro 19: Atividade de controle segundo os respondentes.

TOMADA DE DECISÃO		1	2	3	4	5	6
	Marque o grau de concordância com as afirmações a seguir:	Discordo totalmente					Concordo Totalmente
ATIVIDADE DE CONTROLE							
37.	Na apresentação das possíveis decisões, são quantificados os impactos das alternativas possíveis, já que a instituição é um sistema interligado e as decisões tomadas podem influenciar outros setores ou unidades.		1	1	5	10	1
38.	Os controles internos da instituição contribuem de modo eficaz para execução das tarefas.		1	2	4	7	4

Fonte: A Autora (2021)

Conforme respostas às afirmativas propostas, 88,9% concordam que, na apresentação das possíveis decisões, são quantificados os impactos das alternativas possíveis e 83,3% afirmam que os controles internos da instituição contribuem de modo eficaz para a execução das tarefas. O Quadro 21 aborda a tomada de decisão segundo elemento do COSO-II “informação e comunicação”.

Quadro 20: Informação e comunicação segundo os respondentes.

TOMADA DE DECISÃO		1	2	3	4	5	6
	Marque o grau de concordância com as afirmações a seguir:	Discordo totalmente					Concordo Totalmente
INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO							
39.	A decisão tomada, relevante para a instituição, é comunicada tempestivamente às pessoas que dela necessitam.	1	1	2		11	3

Fonte: A Autora (2021)

Segundo respostas à afirmativa, 77,8% concordam que a decisão tomada, relevante para a instituição, é comunicada tempestivamente às pessoas que dela necessitam. O Quadro 22 aborda a tomada de decisão segundo elemento do COSO-II “monitoramento”.

Quadro 21: Monitoramento segundo os respondentes.

TOMADA DE DECISÃO		1	2	3	4	5	6
	Marque o grau de concordância com as afirmações a seguir:	Discredo totalmente					Concordo Totalmente
MONITORAMENTO							
40.	É realizada a análise da decisão implantada.*		2	4	1	8	2
41.	A instituição possui meios de verificar se os objetivos traçados estão sendo atingidos. *		2	1	5	8	1
42.	São implantadas medidas corretivas quando se perde o controle dos objetivos traçados. *	1	1	2	5	6	2

*Um dos respondentes não respondeu à questão.

Fonte: A Autora (2021)

Dos respondentes, 64,7% afirmam realizar a análise da decisão implantada; 82,4 concordam que a instituição possui meios de verificar se os objetivos traçados vêm sendo alcançados e 76,5% assinalaram que são implementadas medidas corretivas quando se perde o controle dos objetivos traçados. Este elemento do COSO-II foi o que obteve mais respondentes discordando das afirmativas propostas, mais enfaticamente quanto à afirmativa 40, onde 35,3% discordam que haja na instituição análise da decisão implementada.

Dessa forma, segundo as afirmativas dos respondentes, a tomada de decisão é suportada por princípios formais do gerenciamento de risco, baseado no modelo COSO-II, embora isso não seja unânime entre os respondentes em todos os elementos do COSO-II analisados.

4.3.4 Análise sobre a questão aberta

A questão aberta perguntava: “Você acredita que a gestão de risco qualifica a tomada de decisão? Por quê?”. Ela foi respondida por todas as unidades de observação.

Para compreender essa questão foi feita a análise do conteúdo das respostas ofertadas pelos respondentes. O procedimento adotado para realização desta análise foi, primeiramente, montar uma tabela para verificar se os respondentes acreditavam que a gestão de risco qualificaria a tomada de decisão. Depois, compilou-se, em uma segunda tabela, as respostas do motivo pelo qual

acreditavam ou não que a gestão de risco qualificaria a tomada de decisão. De posse da segunda tabela montada, foi feita uma nuvem de palavras de modo a facilitar a visualização dos termos mais citados. Por fim, chegou-se às conclusões.

Verificando as respostas, constatou-se que 16 respondentes (88,9% do total) tinham respondido “sim”, ou seja, 88,9% acreditam que a gestão de risco qualifica a tomada de decisão dos gestores públicos e dois deles responderam “não necessariamente”. Estes dois respondentes (11,1% da amostra), justificaram tal posicionamento afirmando, primeiro, que a gestão é mais eficaz se pautada em legislação e, segundo, que os sistemas de gestão de risco são complexos para informar decisões tempestivas e cotidianas, e que seria necessária uma simplificação radical dos sistemas para que eles qualificassem a tomada de decisão.

Logo, constata-se que os respondentes acreditam que a gestão de risco é uma ferramenta interessante para qualificar a tomada de decisão estruturada dos gestores. Para decisões estratégicas, não estruturadas, há dúvidas se a gestão de risco seria efetiva.

O motivo afirmado pelos respondentes foi compilado em uma tabela. Esta foi transformada em texto e convertida para documento PDF. A partir deste documento, foi confeccionada uma nuvem de palavras no intuito de verificar a frequência em que as palavras apareceram nas respostas, ou seja, quanto maior a frequência, maior a palavra. As palavras “tomada”, “decisão”, “gestão/gestor” naturalmente apareceriam, pois foram o objeto da questão. Dessa forma, estes termos foram extraídos, bem como foram extraídas as conjunções, as preposições e os artigos. A nuvem de palavras encontrada está demonstrada na Figura 10.

Figura 9: Nuvem de palavras



Fonte: A Autora (2021)

Na nuvem de palavras da Figura 10, destacam-se os termos:

- Mitiga, auxilia, identifica, coíbe, possíveis erros/perdas/fraudes/retrabalho;
- Direcionamento, processos, mapeados, qualifica, baliza, norteará, conscientizará, gestor, decisão, objetivos, institucional.
- Sistemas, processos, permite, controle, direcionamento, objetivos, instituição.
- Objetividade, atingimento.

As respostas reiteraram que a gestão de risco é essencial para qualificar a tomada de decisão, pois, segundo os respondentes, conclui-se que a gestão de risco:

- Minimiza possíveis perdas em processos mapeados e classificados como de grande risco e possibilita focar em processos de maior risco (grifos nossos);
- Auxilia no atingimento dos objetivos;

- Baliza, norteia, dá o direcionamento para a tomada de decisão, a decisão nos processos tende a ser mais acertada, a atuação do gestor é mais segura e concreta;
- Identifica, avalia e controla os ganhos e possíveis perdas da organização;
- Identifica as ameaças e oportunidades que auxiliam a tomada de decisão;
- Reduz erro de julgamento, pois os processos e riscos associados estão mapeados (grifos nossos);
- Aumenta a objetividade, evita que visões pessoais ou interesses sejam parâmetro para a tomada decisão;
- Envolve a monitoração contínua, o histórico gerado e registrado permite maior embasamento na tomada de decisão, de forma padronizada e despersonalizada, evitando viés contextual casual;
- Mitiga/identifica possíveis erros e retrabalhos;
- Reduz os custos e erros administrativos;
- Afere maior segurança institucional para a tomada de decisão;
- Auxilia as áreas e gestores a terem uma visão sistêmica dos processos e da instituição;
- Permite compartilhamento de percepções e decisões colegiadas com diferentes percepções e competências envolvidas;
- Permite o alcance dos objetivos institucionais dentro das normas técnicas e legais, visto que as decisões são balizadas em informações seguras e confiáveis;
- É essencial para a conscientização, qualificação e direcionamento dos tomadores de decisão para o planejamento, execução e controle dos atos e fatos administrativos;
- O mapeamento de processos, modelos de negócio e a definição de procedimentos, conforme um rigoroso sistema avaliativo de risco da gestão, são essenciais para coibir fraudes, desvios e mau uso dos recursos públicos (grifos nossos).

Observa-se com os grifos nas afirmativas anteriormente citadas, que a gestão de risco qualifica a tomada de decisão em processos mapeados, ou seja, em decisões estruturadas. Dessa forma, conclui-se que, na visão dos respondentes, a tomada de decisão nos níveis organizacionais táticos e operacionais é efetivamente qualificada desde que os processos organizacionais estejam mapeados e os risco

conhecidos. Não se conseguiu identificar se a gestão de risco qualificaria também decisões complexas, não estruturadas.

As afirmativas dos respondentes corroboram com o pensamento de Souza e Brasil (2017), os quais afirmam que a identificação, a avaliação e o tratamento de riscos de maneira lógica e sistemática proporcionam uma visão ampla do custo-benefício do controle interno, lidando com o futuro, suas incertezas e oportunidades.

Dessa forma, na visão dos respondentes, conclui-se que a implementação da gestão de risco qualifica a tomada de decisão dos gestores, nos níveis táticos e operacionais da instituição, aumentando, portanto, as chances de a organização atingir seus objetivos, ou seja, torna a administração pública uma instituição mais eficiente e efetiva na prestação de serviços. A sociedade anseia por uma administração pública ágil e eficiente, capaz de implementar políticas e programas de governo que entregue o melhor valor para a população.

Conforme ressalta GOMES (2018), descrito no referencial teórico no item “Administração pública e a tomada de decisão”, ser eficiente na administração pública é alcançar o melhor resultado possível de uma operação, considerar o contexto e os recursos disponíveis, analisar o rendimento do serviço prestado em relação ao seu custo e, assim, atender às demandas da sociedade.

Portanto, na visão das unidades de observação, pode-se concluir que qualificar a tomada de decisão, por meio da implementação da gestão de risco em decisões estruturadas, faz com que o gestor administre os recursos públicos de maneira mais eficiente e preste serviços de forma mais efetiva à sociedade: princípio da eficiência explicito na Constituição da República Federativa do Brasil de 1988.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A questão inicial deste estudo foi: “Como a gestão de risco pode qualificar a tomada de decisão dos gestores públicos das Instituições Federais de Ensino com sede em Curitiba?” A partir desta questão, foram definidos o objetivo geral “descrever como a gestão de risco pode qualificar a tomada de decisão dos gestores públicos das Instituições Federais de Ensino com sede em Curitiba” e os seguintes objetivos específicos: i) Identificar como as abordagens conceituais se inter-relacionam; ii) Identificar como está estruturada a gestão de risco nas Instituições Federais de Ensino com sede em Curitiba; e iii) Analisar a tomada de decisão dos gestores das Instituições Federais de Ensino, com sede em Curitiba, de modo a verificar se é suportada por princípios formais de gerenciamento de riscos.

Para cumprir o objetivo geral, mencionado no parágrafo anterior, foi desenvolvida uma pesquisa descritiva, com abordagem quantitativa, utilizando-se a pesquisa bibliográfica, a pesquisa documental e análise de percepção de unidades de observação.

A pesquisa bibliográfica foi realizada por meio de consulta ao ambiente de busca integrada da biblioteca da UTFPR, chamado “bibliotec”, e, também, na Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD). Também foi feito estudo em normativos legais e modelos preconizados de gestão de risco. A pesquisa teve como propósito aprofundar os conhecimentos em relação aos temas investigados e suportar a confecção do referencial teórico, bem como forneceu elementos para a realização do inter-relacionamento entre as abordagens conceituais, de modo a atingir o objetivo específico “1”.

Conclui-se, com a pesquisa bibliográfica, que, no âmbito do setor público, a gestão da informação tem como objetivo assegurar que a informação seja administrada de forma efetiva e eficiente para promover a qualidade da governança nesse setor (MIRANDA; STREIT, 2007). E a gestão de risco, que visa identificar, avaliar, administrar e controlar potenciais eventos ou situações, para fornecer razoável certeza quanto ao alcance dos objetivos da organização (MP; CGU, 2016), é a ferramenta que irá auxiliar o gestor público a tomar decisões de modo a atingir os objetivos da administração pública: prestação de serviços de maneira efetiva aos cidadãos.

A pesquisa documental teve como propósito auxiliar na seleção das unidades de observação: quais seriam os respondentes do questionário estruturado. Desta pesquisa, concluiu-se que os pró-reitores de planejamento e administração, os chefes das auditorias internas e os gestores responsáveis pela área de governança, gestão de riscos e integridade seriam as pessoas qualificadas.

No propósito de responder ao objetivo geral e aos objetivos específicos “2” e “3”, foi realizada uma análise de percepções, por meio da aplicação de um questionário estruturado, nas Instituições Federais de Ensino UFPR, UTFPR e IFPR. A seleção destas IFE ocorreu pela complexidade de se fazer gestão de risco em instituições centenárias, *multicampi* e pela importância e relevância destas instituições para o estado do Paraná. Elas gerenciavam orçamento de 3 bilhões de reais em 2020.

As unidades de observação totalizaram 18 respondentes das IFE estudadas, sendo eles: 3 chefes da auditoria interna e 1 auditor interno, 5 pró-reitores e 2 assessores de planejamento e administração e 7 gestores responsáveis por Gestão de Risco das IFE estudadas (2 membros subcomitê de governança, riscos e controles da UTFPR; 3 membros do escritório de governança, riscos e controles do IFPR e 2 membros da coordenadoria de governança e riscos da UFPR, estes últimos responderam compilaram e enviaram uma única resposta da área). Concluiu-se que os pesquisados detêm familiaridade com o objeto de estudo desta pesquisa, uma vez que ocupam cargo de direção e/ou estão desempenhando suas funções na área de governança, gestão de risco e integridade.

A análise de percepção foi feita por meio da aplicação de um questionário estruturado, o qual foi elaborado de acordo com o modelo de gestão de risco COSO-II, modelo de referência ao Poder Executivo federal segundo TCU e IN MP/CGU 01/2016.

A primeira parte do questionário foi elaborada com o propósito de responder ao objetivo específico “2” e, a segunda parte, ao objetivo específico “3”. Ao final do questionário, foi proposta uma questão aberta, onde os respondentes se manifestaram a respeito da concordância ou não com a gestão de risco qualificar a tomada de decisão e os motivos pelos quais acreditavam nisso.

Concluiu-se, com a aplicação do questionário estruturado, que a gestão de risco: auxilia no atingimento dos objetivos institucionais; ao mapear os processos

institucionais, auxilia os gestores a terem uma visão sistêmica da instituição e possibilita focar nos processos de maior risco, minimizando possíveis perdas, reduzindo custos e erros administrativos; aumenta a objetividade, evitando que visões pessoais ou interesses sejam parâmetro para tomada de decisão aferindo maior segurança institucional para a tomada de decisão; auxilia no alcance dos objetivos institucionais, dentro das normas técnicas e legais, visto que as decisões são balizadas em informações seguras e confiáveis; e coíbe fraudes, desvios e mau uso dos recursos públicos.

Assim, na visão dos respondentes, os resultados apontam que quando a instituição possui controles internos eficientes e efetua a gestão de riscos, a instituição melhora a prestação de serviços, usa recursos de maneira mais eficiente, mitiga erros e retrabalhos, coíbe a fraude e os desvios, e proporciona arranjos adequados para que as instituições possam lidar com as adversidades norteando a tomada de decisões.

Portanto, no âmbito da pesquisa científica, a gestão de risco qualifica a tomada de decisão estruturada dos gestores públicos de IFE, pois a gestão de risco é entendida como um processo para identificar, avaliar, administrar e controlar potenciais eventos ou situações, para fornecer razoável certeza quanto ao alcance dos objetivos da organização. Dessa forma, considera-se que o objetivo geral desta pesquisa foi alcançado, tendo em vista que os resultados obtidos na análise dos dados possibilitaram responder à pergunta desta pesquisa.

Acredita-se, que as conclusões deste estudo podem ser utilizadas como referencial ou serem úteis aos demais gestores das IFE do Brasil por envolverem instituições relevantes e atuantes em todo estado do Paraná e, também, pela gestão de risco ser um tema de aplicação obrigatória a todo Poder Executivo federal.

Ademais, a pesquisa contribui para o campo da gestão da informação na medida em que explora informação como insumo para a gestão de risco e a tomada de decisão. Dessa forma, corrobora a natureza interdisciplinar deste trabalho, sendo que os temas gestão de risco, gestão de informação e tomada de decisão são inter-relacionados e interligados pela “informação”, termo que guia todo o desenvolvimento desta pesquisa.

Este estudo também contribui para mostrar que o profissional de gestão da informação tem o potencial de desempenhar um papel relevante na análise e revisão

de processos empresariais, essenciais à gestão de risco corporativo, e contribuir para a obtenção de melhores resultados institucionais, pois apresenta uma perspectiva diferenciada no que tange às variáveis do processo de gestão da informação.

Por fim, esses dois anos de pesquisa científica contribuíram para adentrar no mundo acadêmico e na docência. A experiência de estar do outro lado da sala de aula, não ser mera expectadora e sim transmissora de conhecimentos, foi simplesmente fabulosa. Como diz Rubem Alves (1994, p. 4) em seu livro “A alegria de ensinar”:

“Ensinar é um exercício de imortalidade. De alguma forma continuamos a viver naqueles cujos olhos aprenderam a ver o mundo pela magia da nossa palavra. O professor, assim, não morre jamais...”

5.1 RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

Nesta trajetória, verificou-se que a gestão de risco baliza, norteia, dá o direcionamento para a tomada de decisão, a decisão nos processos tende a ser mais acertada, a atuação do gestor é mais segura e concreta. Esta afirmação reforça que o funcionamento da gestão de risco é eficaz para decisões estruturadas, em processo mapeados e conhecidos, situadas normalmente no nível tático e operacional de uma organização.

Questiona-se o seu funcionamento para decisões complexas, normalmente situadas no nível estratégico da organização, onde as informações nem sempre estão estruturadas. Dessa forma, recomenda-se a realização de novas pesquisas de modo a contribuir para a ampliação das análises e discussões referentes à gestão de risco envolvendo decisões complexas, não estruturadas relacionados aos propósitos da linha de pesquisa “ICE” do Programa de Pós-Graduação em Gestão da Informação da Universidade Federal do Paraná.

REFERÊNCIAS

ALVES, R. **A alegria de ensinar**. Ed. ARS Poetica Ltda., 1994.

ARAÚJO, P; CASTILHO JÚNIOR, N. **Contribuições da gestão da informação para o subprocesso de coleta do processo de inteligência competitiva**. *Perspectivas em Gestão & Conhecimento*, v. 4, n. 2, p. 50-66, 2014.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS - ABNT. **NBR ISO 31000: Gestão de Riscos - Princípios e Diretrizes**. Rio de Janeiro, 2009.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS - ABNT. **NBR ISO GUIA 73: Gestão de Riscos: Vocabulário**, 2009a.

AUSTRÁLIA. **AS/NZS 4360:2004 – Risk Management**, Australia Standards, 2004. Disponível em: <<http://infostore.saiglobal.com/store/details.aspx?ProductID=381579>>. Acesso em: maio, 2016.

ÁVILA, M. **Gestão de Riscos no Setor Público**. *Revista Controle: Doutrinas e artigos*, ISSN-e 2525-3387, ISSN 1980-086X, Vol. 12, Nº. 2, 2014, págs. 179-198. Disponível em: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6167565>

BATEMAN, T.; SNELL, S. **Administração: novo cenário competitivo**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

BERNSTEIN, P. **Desafio aos Deuses**: a fascinante história do risco. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

BRANDAO, H.; BABRY, C. **Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências**. *Revista do Serviço Público*, v. 56, n. 2, p. 179-194, 2005.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil, de 5 de outubro de 1988**. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm. Acesso em: 25 ago. 2020.

BRASIL. **Emenda constitucional nº 19/98**. Modifica o regime e dispõe sobre princípios e normas da Administração Pública, servidores e agentes políticos, controle de despesas e finanças públicas e custeio de atividades a cargo do Distrito Federal, e dá outras providências. Presidência da República Casa Civil Subchefia para Assuntos Jurídicos. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/emendas/emc/emc19.htm

BRASIL. IFPR. **Regimento da Auditoria Interna**. Disponível em: <https://reitoria.ifpr.edu.br/wp-content/uploads/2019/07/Resolu%C3%A7%C3%A3o-05.2019-Refinamento-AUDIN.pdf>. Acesso em: 02 set. 2020.

BRASIL. IFPR. **Relatório de gestão 2019**. Disponível em: <http://info.ifpr.edu.br/wp-content/uploads/Relat%C3%B3rio-de-Gest%C3%A3o-de-2018-1.pdf>. Acesso em: 02 set. 2020.

BRASIL. **Decreto nº 5.378/2005**. Institui o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GESPÚBLICA e o Comitê Gestor do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização. Presidência da República Casa Civil Subchefia para Assuntos Jurídicos. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Ato2004-2006/2005/Decreto/D5378.htm. Acesso em: 20 jan. 2021.

BRASIL. **Lei Complementar nº 101/2000 – LRF**. Estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal e dá outras providências. Presidência da República Casa Civil Subchefia para Assuntos Jurídicos. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp101.htm

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. **Guia de Orientação para o Gerenciamento de Riscos**. Secretaria de Gestão Pública. Departamento de inovação e Melhoria da Gestão. Gerência do programa GESPÚBLICA. Brasília, 2013. Disponível em: http://www.gespublica.gov.br/sites/default/files/documentos/p_vii_risco_oportunidade.pdf. Acesso em: 20 jan. 2021.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão e Controladoria Geral da União. **Instrução Normativa Conjunta Nº 1, de 10 de maio de 2016**. Dispõe sobre controles internos, gestão de riscos e governança no âmbito do Poder Executivo federal. Brasília, 2016. Disponível em: <https://repositorio.cgu.gov.br/handle/1/33947>. Acesso em: 26 ago. 2020.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Referencial Básico de Gestão de Riscos**. Brasília, 2018. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/referencial-basico-de-gestao-de-riscos>. Acesso em: 09 nov. 2019.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Auditoria Operacional Exposição da Administração Pública Federal à Fraude e Corrupção**. Acórdão 2.604/2018 – TCU – Plenário. Disponível em: https://portal.tcu.gov.br/data/files/D6/55/61/40/5D0476101270AF66E18818A8/Ficha%20-%20Exposicao%20fraude%20e%20corrupcao-3_WEB.PDF. Acesso em 13 nov. 2019.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Decisão Normativa TCU nº 107/2010**. Dispõe acerca das unidades jurisdicionadas cujos responsáveis devem apresentar relatório de gestão referente ao exercício de 2010, especificando a organização, a forma, os conteúdos e os prazos de apresentação, nos termos do art. 3º da Instrução Normativa TCU nº 63, de 1º de setembro de 2010. Disponível em: <http://www.tcu.gov.br/Consultas/Juris/Docs/judoc/DN/20101029/DNT2010-107.doc>. Acesso em: 20 nov. 2020.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Portaria nº 277/2010 do TCU**. Dispõe sobre orientações às unidades jurisdicionais ao Tribunal quanto ao preenchimento dos conteúdos dos relatórios de gestão referentes ao exercício de 2010, nos termos do art. 4º, § 3º da Decisão Normativa TCU nº 107/2010. Brasília, 2010. Disponível em: <http://www.tcu.gov.br/Consultas/Juris/Docs/judoc/PORTN/20101214/PRT2010-277.doc> Acesso em: 20 nov. 2020.

BRASIL. UFPR. **Regimento da Auditoria Interna**. Disponível em: <http://www.soc.ufpr.br/portal/wp-content/uploads/2019/12/Res.-50-19-Regimento-da-AUDIN.pdf>. Acesso em: 02 set. 2020.

BRASIL. UFPR. **Relatório de gestão 2019**. Disponível em: <http://www.proplan.ufpr.br/portal/wp-content/uploads/2019/04/RelatoIntegrado2018.pdf> Acesso em: 02 set. 2020.

BRASIL. UTFPR. **Regimento da Auditoria Interna**. Disponível em: <http://www.utfpr.edu.br/transparencia/auditoria/legislacao-e-normas/2015-regimento-interno-da-audin>. Acesso em: 02 set. 2020.

BRASIL. UTFPR. **Relatório de gestão 2019**. Disponível em: <http://portal.utfpr.edu.br/documentos/reitoria/documentos-institucionais/prestacao-de-contas/2018-relatorio-de-gestao/view> . Acesso em: 02 set. 2020.

BRESSER PEREIRA, L. C. **Plano diretor da reforma do aparelho de estado**. Brasília: American Documentation, 1995.

BROMILEY, P.; RAU, D. **Risk taking and strategic decision making**. In: NUTT, P.C.; WILSON, D. (Edit.). Handbook of Decision Making. West Sussex: Wiley, 307-325, 2010.

CADBURY, A. **Report of the Committee on the financial aspects of corporate governance**. Londres: Gee and Company Ltd, 1992. Disponível em: <http://www.ecgi.org/codes/documents/cadbury.pdf>. Acesso em: maio, 2016.

CHOO, C. **Organização do conhecimento**: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. São Paulo: Senac, 2006.

COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION - COSO. **Internal control: integrated framework**. New York: AICPA, 1992.

COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION – COSO. **Gerenciamento de Riscos Corporativos: Estrutura Integrada: Sumário Executivo e Estrutura**. Tradução: PriceWaterhouseCoopers e Instituto dos Auditores Internos do Brasil, São Paulo, 2007.

DAVENPORT, T. **Reengenharia de processos**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

- DAVENPORT, T.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003. 18ª reimpressão.
- DI PIETRO, M. **Direito administrativo**. 25ª edição. Ed. Atlas, 2012.
- FRASER, J.; SIMKINS, B. (Ed.). **Enterprise risk management: Today's leading research and best practices for tomorrow's executives**. John Wiley & Sons, 2010.
- GOMES, W. **Gestão da informação dos controles internos da administração pública: Análise sobre as universidades federais do nordeste do Brasil**. Tese de doutorado - Salvador, 2018.
- GONÇALVES, J. E. L. **As empresas são grandes coleções de processos**. Revista de Administração de Empresas, 40(1):6-19, Jan/Mar-2000.
- HAHN, T. *et al.* **Tensions in Corporate Sustainability: Towards an Integrative Framework**. Journal of Business Ethics, [s.l.], v. 127, n. 2, p.297-316, 2014.
<http://dx.doi.org/10.1007/s10551-014-2047-5>.
- HESSE, T.-M. *et al.* **Documented decision-making strategies and decision knowledge in open source projects: An empirical study on Firefox issue reports**. Information and Software Technology, v. 79, p. 36-51, 2016.
- HOPKIN, P. **Fundamentals of risk management: understanding, evaluating and implementing effective risk management**. United Kingdom: Konanpage, 2017.
- HUBBARD, Douglas W. **The Failure of Risk Management: Why It's Broken and How to Fix It**. New Jersey (EUA): John Wiley & Sons, Inc., 2009.
Disponível em: <http://www.amazon.com/Failure-Risk-Management-Why-roken/dp/0470387955>.
- INTOSAI. **International Organization of Supreme Audit Institutions. Guía para las normas de control interno del sector público**. Viena, 2004.
- LE COADIC, Y. **A ciência da informação**. Brasília: Briquet de Lemos, 1996.
- MAIA, A.; PIRES, P. **Uma compreensão da sustentabilidade por meio dos níveis de complexidade das decisões organizacionais**. Rev. Adm. Mackenzie, São Paulo, p.177-206, 2011.
- MARCH, J.; SHAPIRA, Z. **Managerial perspectives on risk and risk taking**, Management Science, 33, 1404–1418, 1987.
- MARCONI, M.; LAKATOS, E. **Fundamentos da metodologia científica**. 6ª ed – São Paulo: Atlas, 2008.

MCGEE, J.; PRUSAK, L. **Gerenciamento estratégico da informação: aumente a competitividade e a eficiência de sua empresa utilizando a informação como uma ferramenta estratégica**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

MIRANDA, S.; STREIT, R. **O processo de gestão da informação em organizações públicas**. I Encontro de administração da informação (ENADI). Santa Catarina: ANPAD, 2007.

MODESTO, P. **Notas para um debate sobre o princípio da eficiência**. Revista Diálogo Jurídico, n. 2, 2007.

MOREIRA, E. **Administração geral e pública**. Salvador: JusPodivm, 2016.

NATIONAL AUDIT OFFICE. **Supporting innovation: Managing risk in government departments**. England: NAO, 2000.

NOGUEIRA, C. A. **Administração pública**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

OLIVEIRA, J. **A gestão da informação como suporte ao processo de tomada de decisão em uma instituição pública de ensino superior – um estudo de caso**. Curitiba, 2010.

OLIVEIRA, J. C. **Gestão de riscos como ferramenta para a promoção da integridade pública: um estudo com comissões de ética do poder Executivo Federal**. Brasília, 2018.

PAECH, B.; DELATER, A.; HESSE, T. M. **Supporting project management through integrated management of system and project knowledge**, in: RUHE, G.; WOHLIN, C. (Eds.), *Software Project Management in a Changing World*, Springer, Berlin, Heidelberg, 2014, pp. 157–192.

PRATT, J. W. **Risk Aversion in the Small and in the Large**. *Econometrica*, 32, 122-136, 1964.

RASID, S. Z.; GOLSHAN, N. M.; ISMAIL, W. K. W.; AHMAD, F. S. **Risk Management, Performance Measurement and Organizational Performance: a conceptual framework**. IN: 3rd International Conference on Business and Economic Research Proceeding, 2012.

RAZZOLINI FILHO, E. **Introdução à gestão da Informação: informação para organizações do século XXI**. Curitiba: Juruá, 2020.

ROGERS, P.; BLENKO, M. **Quem tem a decisão? - Como papéis decisórios explícitos aumentam o desempenho organizacional**. In: *Review, Harvard Business. Decisões mais inteligentes*. Rio de Janeiro: Campus Elsevier, 2008. p. 16-29.

SILVA, A; ABREU, C; COUTO, D. **Evolução do controle interno no setor público: Um estudo dos novos normativos emitidos entre 2003-2016**. Revista de

Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ, v. 22, n.2, p. 20 - 38, 2018.

SILVA, G; ABIB, G; ROGLIO, K. **Balanced Scorecard e a Mitigação dos Riscos Organizacionais: Um Estudo de Múltiplos Casos**. XVIII SemeAd Seminários em Administração, 2015. ISSN 2177-3866

SILVA, R. **Apoio à decisão gerencial suportada por princípios de sustentabilidade**. Dissertação de mestrado - UFPR, 2019.

SIMON, H. **Administrative behavior**. New York: Doubleday, 1947.

SOUZA, K.; BRASIL, F. **Como gerenciar riscos na Administração Pública**. Ed. Negócios Públicos, 2017.

TARAPANOFF, K. **Referencial teórico: introdução**. Brasília: UNB, 2001.

UK. **The Orange Book Management of Risk - Principles and Concepts**. Londres, Reino Unido: Her Majesty's Treasury, 2004. Disponível em: https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/866117/6.6266_HMT_Orange_Book_Update_v6_WEB.PDF

VALENTIM, M. **Gestão, mediação e uso da informação** (online). São Paulo: Cultura Acadêmica, 2010. ISBN 978-85-7983-117-1.

VERGARA, S. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 16. ed. São Paulo, Atlas, 2016.

APÊNDICE 1 – CARTA DE APRESENTAÇÃO

Curitiba, XX de XXXXXXXX de 2020.

Prezado (a),

Sou orientanda do prof. Edelvino Razzolini Filho do Programa de Pós-Graduação em Gestão da Informação da UFPR. Estou realizando uma pesquisa de campo para minha dissertação, cujo objetivo é verificar conexões entre Gestão de risco e Tomada de decisão.

Para o alcance dos objetivos propostos, necessito da sua valiosa e significativa colaboração respondendo a um questionário, que possui fins exclusivamente acadêmicos. Lembrando que todas as informações fornecidas serão sigilosas em relação à identificação do respondente.

Solicito, por gentileza, que o questionário seja preenchido e remetido por correio eletrônico.

Desde já, agradeço imensamente a sua colaboração, colocando-me à disposição para quaisquer esclarecimentos adicionais.

Leandra Maria Ortigara

Aluna de mestrado em Gestão da Informação (UFPR)
Lattes: <http://lattes.cnpq.br/5008004453403682>
Telefone: (xx) xxxxx-xxxx
e-mail: xxxxxxxxxx

Orientador: Prof. Dr. Edelvino Razzolini Filho

APÊNDICE 2 – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Você está sendo convidado a participar do estudo: “**Gestão de risco: ferramenta de apoio à tomada de decisão**”.

Esta pesquisa é orientada pelo professor Dr. Edelvino Razzolini Filho, do Programa de Pós-Graduação em Gestão da Informação (PPGGI) da Universidade Federal do Paraná (UFPR) e possui fins exclusivamente acadêmicos.

Caso você aceite colaborar com a pesquisa, será necessário responder a um questionário e retorná-lo via e-mail, e sua única obrigação é ser honesto (a).

Dessa forma, declaro que li o texto acima, compreendi a natureza e objetivo do estudo e concordo em participar da pesquisa. Lembrando que **todas as informações fornecidas serão sigilosas em relação à identificação do respondente.**

Obs. Sua participação nesta pesquisa é voluntária (não enseja remuneração em dinheiro ou outra forma de pagamento), sigilosa (quando os resultados forem publicados seu nome não será mencionado) e pode ser interrompida a qualquer tempo sem justificativa prévia. Ainda, estão garantidas todas as informações que você queira sobre o estudo.

APÊNDICE 3 – INSTRUMENTO DE PESQUISA

PESQUISA: “GESTÃO DE RISCO: FERRAMENTA DE APOIO À TOMADA DE DECISÃO GERENCIAL.”

Suas respostas devem demonstrar a sua percepção em relação à qualidade dos controles internos administrativos da Instituição.

Para todas as perguntas deve-se assinalar uma única resposta em relação ao grau de concordância com cada afirmação.

Estima-se utilizar entre **10 e 15 minutos** para responder às **42 questões** do questionário.

GESTÃO DE RISCO		1	2	3	4	5	6
	Marque o grau de concordância com as afirmações a seguir:	Discordo totalmente					Concordo totalmente
AMBIENTE INTERNO							
1.	A <u>instituição</u> conta com um código de ética.						
2.	Os processos críticos da <u>instituição</u> estão mapeados em documentos formais.						
3.	Os processos críticos <u>da área em que você trabalha</u> estão mapeados em documentos formais.						
4.	Há <u>mecanismos institucionais</u> que incentivam a participação dos servidores dos diversos níveis da estrutura organizacional na elaboração dos procedimentos.						
5.	Existe adequada segregação de funções nos principais processos operacionais da instituição (por exemplo: quem autoriza, não realiza; quem realiza, não fiscaliza).						
6.	As delegações de competência <u>na instituição</u> são acompanhadas de definições claras (formalizadas) das responsabilidades.						
FIXAÇÃO DE OBJETIVOS							
7.	Os objetivos estratégicos da <u>instituição</u> estão definidos em documentos formais, por exemplo o PDI.						
8.	As metas <u>da área em que você trabalha</u> estão definidas em conformidade com os objetivos estratégicos da instituição.						
IDENTIFICAÇÃO DE EVENTOS							
9.	A <u>instituição</u> tem uma política de gestão de riscos formalmente definida.						
10.	A <u>instituição</u> possui técnicas de identificação de eventos passíveis de serem tratados estrategicamente como prováveis riscos.						
AVALIAÇÃO DE RISCOS							

GESTÃO DE RISCO		1	2	3	4	5	6
	Marque o grau de concordância com as afirmações a seguir:	Discordo totalmente					Concordo totalmente
11.	É prática <u>na instituição</u> a definição de níveis de riscos nos diversos níveis da gestão.						
12.	É prática <u>na área em que você trabalha</u> a definição de níveis de riscos operacionais.						
13.	Ocorre avaliação de riscos <u>na instituição</u> de forma contínua, de modo a identificar mudanças no perfil de risco da instituição.						
14.	Existe histórico de perdas de eficiência, <u>na instituição</u> , decorrentes de processos internos não estarem mapeados.						
15.	Há ocorrência de perdas decorrentes de fragilidades nos controles internos <u>da instituição</u> .						
16.	Na ocorrência fraudes e desvios, é prática <u>na instituição</u> a instauração de sindicância (PAD) para apurar responsabilidades e aplicar eventuais penalidades.						
RESPOSTA AO RISCO							
17.	Quando identificado um risco, a administração superior toma de pronto medidas para mitigá-lo. (mitigar: criar controle interno para mitigar o risco).						
18.	Quando identificado um risco, a administração superior toma de pronto medidas para compartilhar a informação sobre o risco identificado.						
ATIVIDADE DE CONTROLE							
19.	Existem políticas claramente estabelecidas <u>na instituição</u> para diminuir os riscos de não alcançar os objetivos institucionais.						
20.	As atividades institucionais de controle funcionam de acordo com um plano de longo prazo.						
21.	As atividades institucionais de controle possuem custo adequado em relação aos benefícios que possam derivar de sua aplicação.						
INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO							
22.	A informação relevante para a instituição é comunicada tempestivamente às pessoas que dela necessitam.						
23.	A informação disponível para sua atividade é apropriada, tempestiva, atual, precisa e acessível.						
MONITORAMENTO							
24.	Os controles internos (procedimentos, manuais, sistemas informatizados) da instituição são constantemente monitorados para avaliar sua qualidade ao longo do tempo.						
25.	Os controles internos da instituição contribuem para a consecução dos resultados planejados.						
26.	Os controles internos (procedimentos, manuais, checklists, sistemas informatizados) têm contribuído para a melhoria do desempenho da sua unidade de trabalho.						

TOMADA DE DECISÃO		1	2	3	4	5	6
	Marque o grau de concordância com as afirmações a seguir:	Discordo totalmente					Concordo Totalmente
AMBIENTE INTERNO							
27.	Segue o código de ética da instituição, caso exista, na hora de tomar decisão.						
28.	Segue os procedimentos operacionais (processos) <u>da área em que você trabalha</u> para tomada de decisão.						
29.	Envolve as partes interessadas nas decisões que deva tomar.						
FIXAÇÃO DE OBJETIVOS							
30.	Toma decisões visando o cumprimento dos objetivos estratégicos da <u>instituição</u> .						
31.	Toma decisão visando o cumprimento dos objetivos da <u>área em que você trabalha</u> .						
IDENTIFICAÇÃO DE EVENTOS							
32.	Para tomada de decisões estratégicas, utiliza informações estruturadas, disponíveis em ferramentas institucionais.						
AVALIAÇÃO DE RISCOS							
33.	Dispõe de política de gestão de risco formalmente definida para auxiliar a tomada de decisão.						
34.	Toma decisões com base em decisões tomadas anteriormente.						
35.	É estabelecida a relação custo x benefício para cada uma das alternativas formuladas para a tomada de decisão.						
RESPOSTA AO RISCO							
36.	Para tomada de decisão, você avalia os potenciais eventos que possam impactar no alcance dos objetivos institucionais.						
ATIVIDADE DE CONTROLE							
37.	Na apresentação das possíveis decisões, são quantificados os impactos das alternativas possíveis, já que a instituição é um sistema interligado e as decisões tomadas podem influenciar outros setores ou unidades.						
38.	Os controles internos da instituição contribuem de modo eficaz para execução das tarefas.						
INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO							
39.	A decisão tomada, relevante para a instituição, é comunicada tempestivamente às pessoas que dela necessitam.						
MONITORAMENTO							
40.	É realizada a análise da decisão implantada.						
41.	A instituição possui meios de verificar se os objetivos traçados estão sendo atingidos.						

TOMADA DE DECISÃO		1	2	3	4	5	6
	Marque o grau de concordância com as afirmações a seguir:	Discordo totalmente					Concordo Totalmente
42.	São implantadas medidas corretivas quando se perde o controle dos objetivos traçados.						

Você acredita que a gestão de risco qualifica a sua tomada de decisão? Por quê?

() Sim () Não

ANEXO I - PORTARIA-TCU Nº 277, DE 7 DE DEZEMBRO DE 2010

Dispõe sobre orientações às unidades jurisdicionadas ao Tribunal quanto ao preenchimento dos conteúdos dos relatórios de gestão referentes ao exercício de 2010, nos termos do art. 4º, § 3º da DN TCU nº 107/2010.

Parte A, Item 9, do Anexo II da DN TCU Nº 107, de 27/10/2010.

Texto da DN: Informações sobre o funcionamento do sistema de controle interno da UJ, contemplando os seguintes aspectos:

- I. ambiente de controle;
- II. avaliação de risco;
- III. procedimentos de controle;
- IV. informação e comunicação;
- V. monitoramento.

Objetivo: Demonstrar a estrutura de controles internos da Unidade Jurisdicionada, de forma a evidenciar a suficiência desses controles para garantir, com razoável segurança, a confiabilidade das informações financeiras produzidas, a obediência (*compliance*) às leis e regulamentos que a regem ou ao seu negócio, a salvaguarda dos seus recursos, de modo a evitar perdas, mau uso e dano e a eficácia e eficiência de suas operações.

Estrutura de Informação: A informação está estruturada em um formulário contendo afirmativas sobre os seguintes aspectos do sistema de controles internos da UJ: ambiente de controle, avaliação de riscos, procedimentos de controle, informação e comunicação e monitoramento. Para cada afirmativa, a UJ deverá indicar um valor na escala de 1 a 5, de acordo com a situação em que se encontrava ao final do exercício de 2010.

Abrangência: Órgãos e entidades da Administração Pública Federal.

Estrutura de controles internos da UJ: A informação está estruturada conforme o Quadro A.9.1 abaixo, que dispõe diversas afirmativas sobre os seguintes aspectos do sistema de controles internos da UJ: ambiente de controle, avaliação de riscos, procedimentos de controle, informação e comunicação e monitoramento.

QUADRO A.9.1 – ESTRUTURA DE CONTROLES INTERNOS DA UJ

Aspectos do sistema de controle interno	Avaliação				
Ambiente de Controle					
1. Os altos dirigentes da UJ percebem os controles internos como essenciais à consecução dos objetivos da unidade e dão suporte adequado ao seu funcionamento.					
2. Os mecanismos gerais de controle instituídos pela UJ são percebidos por todos os servidores e funcionários nos diversos níveis da estrutura da unidade.					
3. A comunicação dentro da UJ é adequada e eficiente.					
4. Existe código formalizado de ética ou de conduta.					
5. Os procedimentos e as instruções operacionais são padronizados e estão postos em documentos formais.					
6. Há mecanismos que garantem ou incentivam a participação dos funcionários e servidores dos diversos níveis da estrutura da UJ na elaboração dos procedimentos, das instruções operacionais ou código de ética ou conduta.					
7. As delegações de autoridade e competência são acompanhadas de definições claras das responsabilidades.					
8. Existe adequada segregação de funções nos processos da competência da UJ.					
9. Os controles internos adotados contribuem para a consecução dos resultados planejados pela UJ.					
Avaliação de Risco					
10. Os objetivos e metas da unidade jurisdicionada estão formalizados.					
11. Há clara identificação dos processos críticos para a consecução dos objetivos e metas da unidade.					
12. É prática da unidade o diagnóstico dos riscos (de origem interna ou externa) envolvidos nos seus processos estratégicos, bem como a identificação da probabilidade de ocorrência desses riscos e a consequente adoção de medidas para mitigá-los.					
13. É prática da unidade a definição de níveis de riscos operacionais, de informações e de conformidade que podem ser assumidos pelos diversos níveis da gestão.					
14. A avaliação de riscos é feita de forma contínua, de modo a identificar mudanças no perfil de risco da UJ, ocasionadas por transformações nos ambientes interno e externo.					
15. Os riscos identificados são mensurados e classificados de modo a serem tratados em uma escala de prioridades e a gerar informações úteis à tomada de decisão.					
16. Existe histórico de fraudes e perdas decorrentes de fragilidades nos processos internos da unidade.					
17. Na ocorrência de fraudes e desvios, é prática da unidade instaurar sindicância para apurar responsabilidades e exigir eventuais ressarcimentos.					
18. Há norma ou regulamento para as atividades de guarda, estoque e inventário de bens e valores de responsabilidade da unidade.					
Procedimentos de Controle					
19. Existem políticas e ações, de natureza preventiva ou de detecção, para diminuir os riscos e alcançar os objetivos da UJ, claramente estabelecidas.					
20. As atividades de controle adotadas pela UJ são apropriadas e funcionam consistentemente de acordo com um plano de longo prazo.					

Aspectos do sistema de controle interno	Avaliação				
21.As atividades de controle adotadas pela UJ possuem custo apropriado ao nível de benefícios que possam derivar de sua aplicação.					
22.As atividades de controle adotadas pela UJ são abrangentes e razoáveis e estão diretamente relacionados com os objetivos de controle.					
Informação e Comunicação					
23.A informação relevante para UJ é devidamente identificada, documentada, armazenada e comunicada tempestivamente às pessoas adequadas.					
24.As informações consideradas relevantes pela UJ são dotadas de qualidade suficiente para permitir ao gestor tomar as decisões apropriadas.					
25.A informação disponível à UJ é apropriada, tempestiva, atual, precisa e acessível.					
26.A Informação divulgada internamente atende às expectativas dos diversos grupos e indivíduos da UJ, contribuindo para a execução das responsabilidades de forma eficaz.					
27.A comunicação das informações perpassa todos os níveis hierárquicos da UJ, em todas as direções, por todos os seus componentes e por toda a sua estrutura.					
Monitoramento					
28.O sistema de controle interno da UJ é constantemente monitorado para avaliar sua validade e qualidade ao longo do tempo.					
29.O sistema de controle interno da UJ tem sido considerado adequado e efetivo pelas avaliações sofridas.					
30.O sistema de controle interno da UJ tem contribuído para a melhoria de seu desempenho.					
Considerações gerais:					
LEGENDA					
Níveis de Avaliação:					
(1) Totalmente inválida: Significa que o fundamento descrito na afirmativa é integralmente não aplicado no contexto da UJ.					
(2) Parcialmente inválida: Significa que o fundamento descrito na afirmativa é parcialmente aplicado no contexto da UJ, porém, em sua minoria.					
(3) Neutra: Significa que não há como afirmar a proporção de aplicação do fundamento descrito na afirmativa no contexto da UJ.					
(4) Parcialmente válida: Significa que o fundamento descrito na afirmativa é parcialmente aplicado no contexto da UJ, porém, em sua maioria.					
(5) Totalmente válido. Significa que o fundamento descrito na afirmativa é integralmente aplicado no contexto da UJ.					

ORIENTAÇÕES PARA PREENCHIMENTO DO QUADRO

A UJ deve assinalar na coluna “Avaliação”, um “X” num dos valores da escala de 1 a 5, de acordo com a validade da afirmativa no contexto da UJ principal, considerando os seguintes conceitos:

(1) Totalmente inválida: Significa que o fundamento descrito na afirmativa é integralmente não aplicado no contexto da UJ.

(2) Parcialmente inválida: Significa que o fundamento descrito na afirmativa é parcialmente aplicado no contexto da UJ, porém, em sua minoria.

(3) Neutra: Significa que não há como afirmar a proporção de aplicação do fundamento descrito na afirmativa no contexto da UJ.

(4) Parcialmente válida: Significa que o fundamento descrito na afirmativa é parcialmente aplicado no contexto da UJ, porém, em sua maioria.

(5) Totalmente válida: Significa que o fundamento descrito na afirmativa é integralmente aplicado no contexto da UJ.

No caso de relatório de gestão consolidado, o quadro deve ser preenchido considerando o contexto da unidade consolidadora somente.

No caso de relatório agregado, o quadro deve ser preenchido pela UJ agregadora e pelas unidades agregadas, considerando os respectivos contextos.

As afirmativas devem ser avaliadas com base na situação em que se encontrava a UJ no final do exercício de 2010. Caso tenha havido alteração da situação no período compreendido entre o final do exercício de 2010 e a data de entrega do relatório de gestão, a UJ deve especificá-la no campo “Considerações gerais” ao final do formulário.

Importante: Para analisar as afirmativas constantes do quadro, devem-se reunir pessoas que possam representar as áreas estratégicas da unidade, inclusive representantes da própria unidade de controle interno, caso exista. No campo “Considerações gerais” do quadro, devem-se descrever a metodologia utilizada pela UJ para analisar os quesitos e as áreas envolvidas para tal.