



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA (UFPB)  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS (CCSA)  
DEPARTAMENTO DE FINANÇAS E CONTABILIDADE(DFC)  
CURSO DE BACHARELADO DE CIÊNCIAS ATUARIAIS (CCA)**

**JAKELINE DANIELA SOARES DA SILVA NASCIMENTO**

**PRÁTICAS DA GESTÃO DE RISCO NAS GERÊNCIAS DE COMPRAS DA  
SECRETARIA DE ADMINISTRAÇÃO DO ESTADO DA PARAÍBA:Um estudo  
nas aquisições, licitações dos bens e a manutenção do patrimônio público.**

**JOÃO PESSOA  
2023**

**JAKELINE DANIELA SOARES DA SILVA NASCIMENTO**

**PRÁTICAS DA GESTÃO DE RISCO NAS GERÊNCIAS DE COMPRAS DA  
SECRETARIA DE ADMINISTRAÇÃO DO ESTADO DA PARAÍBA: Um estudo  
nas aquisições, Licitações dos bens e a manutenção do patrimônio público.**

Trabalho de Conclusão de Curso II(TCC II) apresentado ao curso de Ciências Atuariais, do Centro de Ciências Sociais Aplicadas da UFPB, como requisito à obtenção do título de Bacharel em Ciências Atuariais.

**Área de concentração: Gestão de Risco**

**Orientadora:** Prof<sup>ª</sup>. Dra. Anna Paola Fernandes Freire.

**JOÃO PESSOA  
2023**

N244p Nascimento, Jakeline Daniela Soares da Silva.

Práticas da gestão de risco nas gerências de compras da Secretaria de Administração do Estado da Paraíba: um estudo nas aquisições, licitações dos bens e a manutenção do patrimônio público / Jakeline Daniela Soares da Silva Nascimento. - João Pessoa, 2023.

48 f. : il.

Orientação: Anna Paola Fernandes Freire.

TCC (Graduação) - UFPB/CCSA.

1. Gestão de risco. 2. Gerenciamento de risco. 3. Instituições Públicas. 4. Secretária Administração da Paraíba. 5. Institucionalização. I. Freire, Anna Paola Fernandes. II. Título.

UFPB/CCSA

CDU 368

**PRÁTICAS DA GESTÃO DE RISCO NAS GERÊNCIAS DE COMPRAS DA  
SECRETARIA DE ADMINISTRAÇÃO DO ESTADO DA PARAÍBA: Um estudo  
nas aquisições, Licitações dos bens e a manutenção do patrimônio público.**

Trabalho de Conclusão de Curso II  
(TCC II) apresentado ao curso de  
Ciências Atuariais, do Centro de  
Ciências Sociais Aplicadas da UFPB,  
como requisito à obtenção do título de  
Bacharel em Ciências Atuariais.

**BANCA EXAMINADORA**

*Anna Paola Fernandes Freire*

---

Prof. Dra. Anna Paola Fernandes Freire  
Orientadora  
UFPB



---

Prof. Dr. Aluisio Marfó Lins Souto  
Membro avaliador  
UFPB



---

Prof. Me. Marcelo Pinheiro de Lucena  
Membro avaliador  
UFPB

## **DEDICATÓRIA**

**Dedico a minha família que é a base de tudo, a meu marido pelo seu apoio e companheirismo incondicional e aos meus amigos.**

## **AGRADECIMENTO**

Agradeço a Deus pela permissão da vida, pelo meu respirar, pela capacitação para a conclusão deste trabalho.

Agradeço ao meu esposo Tércio por sua paciência e companhia nas diversas empreitadas ao qual ele é submetido.

Agradeço a minha orientadora Paola por todo apoio, compreensão, dedicação e amizade nesta jornada acadêmica e dos projetos no LAGER.

Agradeço aos colegas do projeto Gerenciamento de Risco no LAGER.

Agradeço aos Ix's, minha turma de ciência atuarias 2017.1 em especial Cristiane, Fortunato (O comunista), Mariano, Rafaela, Tarcísio e Nelson.

Agradeço a minha família, enfim, a todos que contribuíram de forma direta e indireta para essa etapa decisiva na vida.

## RESUMO

A gestão de risco em instituição pública é um desafio para os gestores. A possibilidade de uma ampliação do entendimento dos conceitos de risco, gestão de riscos, gerenciamento de riscos e da ABNT ISO 31000 podem contribuir com a mitigação de possíveis divergências nas expectativas (gaps) relacionados ao tema no ambiente organizacional das instituições públicas. Neste contexto esta pesquisa objetivou identificar o nível de conhecimento dos gestores sobre gestão de risco, assim como a prática do uso das ferramentas de gerenciamento nas referidas gerências administrativas, percebendo uma implementação mínima para uma padronização dos controles internos e necessidade de melhoria nas estruturas tecnológicas, pessoal, documental do risco organizacional nas gerências administrativa da secretaria estadual. O presente estudo utilizou como metodologia um estudo de caso baseado em uma pesquisa descritiva, cuja natureza é qualitativa com o uso do método de aplicação do questionário. Quanto aos resultados obtidos, foi constatado que o conceito de gestão de risco apresenta uma relevante capilaridade em discussões no setor de compras e licitação, enfatizando que ainda se faz necessário qualificar os servidores para a prática total da gestão e gerenciamento do risco.

**Palavras-chave:** Gestão de risco. Gerenciamento de risco. Instituições Públicas. SecretáriaAdministração da Paraíba. Institucionalizações.

## **ABSTRACT**

Risk management in a public institution is a challenge for managers. The possibility of expanding the understanding of the concepts of risk, risk management, risk management and ABNT ISO 31000 can contribute to the mitigation of possible divergences in expectations(gaps) related to the topic in the organizational environment of public institutions. In this context, this research aimed to identify the level of knowledge of managers about risk management, as well as the practice of using management tools in the aforementioned administrative managements, realizing a timid implementation for standardization of internal controls and the need for improvement in technological structures, personal, documental of the organizational risk in the administrative managements of the state secretariat. The present study used as a methodology descriptive research with case study, whose nature is qualitative with the use of the questionnaire application method. As for the results obtained, it was found that the concept of risk management has a relevant capillarity in discussions in the procurement and bidding sector, emphasizing that it is still necessary to qualify the servers for the total practice of risk management and management.

**Keywords:** Risk management. Risk management. Public Institutions. Secretary of Administration of Paraíba. Institutionalizations.

## **LISTA DE FIGURAS**

<b>FIGURA 1.</b> Sistema de Gestão de Risco.....	21
<b>FIGURA 2.</b> Aplicação da gestão de risco para alcançar os objetivos estabelecidos.....	23
<b>FIGURA 3.</b> Processo de Gestão de risco.....	25

## LISTA DE QUADRO

<b>Quadro 1.</b> Tipos de risco com relação a fatores internos e externos .....	27
<b>Quadro 2.</b> Estudos anteriores sobre gestão e gerenciamento de risco.....	30
<b>Quadro 3.</b> Entrevista aplicada via questionário na gerência de licitação.....	35
<b>Quadro 4.</b> Entrevista aplicado via link com diretoria de compras.....	37

## LISTA DE ABREVIACÃO/SIGLAS

**ABNT ISO 31000** – Associação Brasileira de Normas Técnicas

**COSO** -CommitteOf Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (Comitê das OrganizaçõesPatrocinadoras).

**COSO ERM** -Committe Of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission- Enterprise Risk Management Framework (ERM) - Metodologia de Gestão de Riscos.

**COSO GRC**-Gerenciamento de Riscos Corporativos – Integrado com a Estratégia e o Desempenho.

**ISO**-InternationalOrganization for Standardization”, que significa Organização Internacional de Normalização.

**CCU**- Controladoria geral da União

**OCDE**- Organização para Cooperação do desenvolvimento Econômico

**OCR** -Opticalcharacterrecognition - reconhecimento de caractere óptico

**SEAD**- Secretaria de Estado da Administração

**SWOT** – Força, Oportunidade, Fraqueza, Ameaça

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>13</b>
1.1 Objetivo Geral.....	16
1.2 Objetivos Específicos.....	16
1.3 Justificativa.....	16
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEORICA .....</b>	<b>17</b>
2.1 O Risco.....	18
2.1.1 Gestão de risco.....	20
2.1.2 Processo da gestão de riscos.....	23
2.2 Definições referente as normas de gestão de risco.....	25
2.2.1 ISO.....	25
2.2.2 COSO ERM.....	26
2.2.3 COSO GRC.....	26
2.3 Tipos de risco.....	26
2.4 Ferramentas de gerenciamento de riscos.....	28
<b>3. ESTUDO ANTERIORES.....</b>	<b>30</b>
<b>4 METODOLOGIA.....</b>	<b>32</b>
4.1 Caracterização da pesquisa.....	32
4.2 População e amostra.....	33
4.3 Métodos de pesquisa.....	33
4.4 Caracterização da instituição.....	34
<b>5 RESULTADOS E DISCUSSÕES.....</b>	<b>35</b>
<b>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>40</b>
<b>REFERENCIAS.....</b>	<b>41</b>
<b>APENDICE A- QUESTIONÁRIO.....</b>	<b>48</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A teoria institucional ressalta a importância de um relativo determinismo ambiental, especialmente quando são enfatizados os elementos reguladores e normativos das instituições. Assim é explicada a homogeneidade de formas organizativas em um dado campo, ainda que as organizações componentes estejam situadas em localidades distantes entre si, ou apresentem diferenças no que se refere à idade, tamanho e complexidade (SILVA, 1991). A teoria institucional proporciona importantes contribuições para a gestão das organizações, uma vez que os processos resultam não apenas da ação humana, mas igualmente das interações no contexto cultural e político (FACHIN; MENDONÇA, 2003; PEREIRA, 2012).

A institucionalização limita a racionalidade organizativa; o que delonga uma da outra são os mananciais desse entrave. No entanto o velho institucionalismo, tem os seus limites determinados por grupos de pressão internas à organização cujas alianças e intercâmbios asseguravam formas estruturais correspondentes a seus interesses. Para os teóricos do novo institucionalismo as formas estruturais refletem a busca de estabilidade e de legitimidade em face do ambiente. Assim, o caráter específico e a competência distinta, categorias centrais na análise de Selznick (1972), enfatizam diversidade e mudança organizacionais; já a legitimidade e o isomorfismo, bases das formulações de Meyer e Rowan (1977), destacam a homogeneidade e a persistência de formas organizacionais.

Nesse contexto e, considerando a gestão das organizações públicas. A gestão de risco tem sido um processo de natureza permanente, estabelecido, direcionado e monitorado pela alta administração, que considera as atividades de identificar, aferir e gerenciar potenciais eventos que possam afetar a organização, proposta a abastecer segurança razoável quanto à concretização de seus objetivos (BRASIL, 2017; Viera, 2019).

O risco é um evento extremo que parte de uma incerteza, ou seja, é a quantificação do dano, que pode apresentar um efeito com característica positiva ou negativa. O risco obtém uma classificação que por meio dos desastres apresenta duas tipologias: o natural e o tecnológico, esses tipos de riscos podem ser mensurados por estimativas e parâmetros, com pontos que meçam seus respectivos efeitos colaterais de acordo com cada tipo (ONU, 2012). Os riscos naturais estão relacionados a catástrofes naturais e fazem parte

de um ciclo que se associa à evolução da própria terra e natureza, ao longo do tempo.14 Enquanto os riscos tecnológicos resultam da evolução do homem, como resultados das consequências dos seus abusos e irresponsabilidades no uso do seu conhecimento (PINHEIRO, et.al,2017).

Dani *et al.* (2012) definem que riscos podem ser conceituado como ruptura, vulnerabilidade, incerteza, desastre e perigo. Perante as casualidades comuns, as sociedades precisam se capacitar para administrar o risco, nessa administração do risco surge a indigência de realizar o gerenciamento do risco pela gestão dele, no entanto, para gerir é necessário a preparação de gestores.

Diante disto estabelece a gestão do risco com intuito de mitigar os danos, mas, além de gestores corporativos é imprescindível que a comunidades também tenha capacitação quanto à resiliência das cidades para o enfrentamento das incertezas (risco), isto implica em fazer a gestão como forma de suavizar os impactos, criando as possibilidades de sobreviver, de se adaptar e superar o conflito independentemente do tamanho do desafio sobre a gestão do risco exposto.

O tema “gestão de risco” tem ganhado cada vez mais evidência, especialmente a partir dos anos 1990, tanto nas organizações privadas quanto na Administração Pública. (SECRETARIA DO GOVERNO, 2020). Segundo o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC, 2007) o risco é inerente a qualquer fato na vida pessoal, profissional e organizacional, podendo envolver perdas, bem como oportunidades.

A gestão de risco e suas metodologias têm por objetivo guiar, sistematizar e unificar a identificação, a avaliação e a adoção dos eventos de riscos, bem como ensinar sobre o monitoramento e reporte. Seguindo um modelo de aplicação descentralizado e voltado aos processos organizacionais, as unidades devem gerenciar os riscos em processos ou projetos sob sua responsabilidade, de acordo com as diretrizes e orientações apresentadas (BRASIL, 2020).

A política de gestão de riscos, traduz o conceito: de conjunto de ações direcionadas ao desenvolvimento, disseminação e implantação de metodologias de gerenciamento de riscos institucionais, objetivando apoiar a melhoria contínua de processos de trabalho, projetos e a alocação e utilização eficaz dos recursos disponíveis, com isso estabelece princípios e objetivos, traz a metodologia a ser implementada como parte da estrutura de gestão de riscos, além de determinar que a sua institucionalização será de forma gradual e continuada (ÁVILA, 2016; SANTOS, 2020).

As institucionalizações têm caráter privado ou público, as necessidades impostas pelo mundo corporativo moderno têm obrigado as empresas, os indivíduos e até mesmo o governo a pensar em alternativas para uma gestão cada vez mais eficiente. O setor público depara com o desafio de implementar, executar, gerenciar e averiguar os sistemas. No setor público, existe uma obrigação na gestão de risco que é o dever de cuidar do patrimônio público – os riscos devem ser gerenciados levando-se em consideração o interesse público. Dessa forma, a escolha de como equacionar os benefícios e as perdas potenciais é o principal aspecto da gestão de riscos (ÁVILA, 2016; SANTOS, 2020). Quando se realiza a gestão de risco nos órgãos públicos, é importante verificar se as secretarias estão compreendendo a importância da gestão do risco para seu melhor desempenho. Conforme, o Art. 27. da lei complementar 003/2009, ressalta que a secretaria tem por finalidade planejar, organizar, dirigir, coordenar e controlar as ações políticas e de comunicação social do Poder Executivo Municipal, visando à integração das políticas públicas e das atividades dos órgãos e das entidades da Administração Pública.

As agências públicas, assim como as corporativas, estão imersas em um contexto de incerteza que influencia o resultado das atividades em alcançar os alvos da organização. As incertezas provocam riscos e oportunidades com potencial para destruir ou gerar valor (VIEIRA E BARRETO, 2019). Assim, a gestão 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 (SOFTEXPET, 2021).

Completamente a disposição ao risco está diretamente relacionada à estratégia organizacional, serve para guiar a alocação de recursos entre unidades e atividades e conduzir a disposição entre pessoas e processos dentro da agência pública (VIEIRA E BARRETO, 2019).

Nesse contexto e, considerando que a Gestão de risco proporciona o gerenciamento do tempo e a importância da existência da atitude ética no desempenho do profissional de atuação, foi levantado o seguinte problema de pesquisa: **Qual o nível de conhecimento e prática da gestão de risco na gerência de compras e licitação da secretaria de administração estadual da cidade de João Pessoa?**

### **1.1 Objetivo Geral:**

Identificar nível de conhecimento e prática da gestão de risco nagerência de compras e licitação e na diretoria de compras da secretaria de administração da cidade de João.

### **1.2 Objetivos Específicos:**

- a) Identificar se o gestor tem conhecimento sobre o tema;
- b) Investigar se há ou não existência de práticas de gerenciamento de risco;
- c) Identificar quais ferramentas utilizadas e como são utilizadas;

### **1.3 Justificativa**

O estudo foi escolhido por abranger a importância do gerenciamento de risco, a partir de ferramentas de gestão no setor público, especificamente na secretaria de administração pública, objetivando mitigar a incerteza da qualidade do serviço público e as questões de recursos e suas aplicações. Uma das dificuldades do setor público encontra-se na forma de melhorar a governança mediante os cenários cada vez mais oscilantes, com limitação dos recursos recebidos por elas, e, por isso, nem sempre ocorre da maneira adequada, o que vem a ser um risco para a administração pública (ÁVILA, 2016; SANTOS, 2020).

Bortolucci et al. (2009) e Oliveira (2018) os autores reforçam que a competitividade exige que as organizações procurem por melhores práticas para administrar seus recursos com o intuito de maximizar o lucro e minimizar os custos. Por outro lado, a necessidade de implementar a gestão de riscos corporativos surge como uma ferramenta que visa contribuir de forma positiva para a gestão desses recursos.

A gestão de risco é uma das principais ferramentas na governança corporativa. A governança fornece os requisitos de estrutura e direção necessários para que uma organização consiga atingir seus objetivos e gerenciar apropriadamente suas operações, ao passo que a gestão de riscos fornece as políticas e procedimentos necessários para que a organização opere com efetividade em um ambiente mutável e incerto. Além de, proporcionar uma maior rastreabilidade e segurança em suas operações, estabelecendo confiança e transparência em seus projetos, mitigando os riscos operacionais entre outros.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nesse tópico será tratado sobre a teoria institucionalista, risco, a gestão de risco, tipos de riscos, e ferramentas utilizadas, a legislação IN nº 05/2017; secretarias governamentais, gestão de risco na gerência de compras e licitação da secretaria administração estadual e, por fim os estudos anteriores.

A teoria institucional é frequentemente criticada por enfatizar a repetição e a homogeneidade dos fenômenos, negligenciando a compreensão dos fatores de mudança e o papel dos interesses dos agentes nesses processos. O tema da mudança institucional, entretanto, está em alta na teoria organizacional (SCHOMMER, 2003).

Frente a um contexto de maior complexidade, competitividade e aumento crescente dos riscos, os empreendedores, por exemplo, vêm sendo desafiados a implantar novos mecanismos de gestão visando à necessidade de maior transparência e gerenciamento de fatos adversos à estratégia das organizações (PRADO et al., 2014).

A Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT) por meio da NBR ISO 31000:2009 recomenda que as organizações desenvolvam, implementem e melhorem uma estrutura com a finalidade de integrar o processo de gerenciamento de riscos na governança, estratégia e planejamento, gestão, processos de reportar dados e resultados, políticas, valores e cultura em toda a organização (BRANDÃO, 2017).

A gestão de risco visa subsidiar a elaboração do planejamento estratégico, de seus desenvolvimentos e da cadeia de valor, cooperando para o aprimoramento dos processos de trabalho em linha com as diretrizes da organização, facilitando aos responsáveis pela tomada de decisão, em todos os níveis, o acesso tempestivo às informações sobre os riscos aos quais o órgão está exposto (BRASIL, 2019). A gestão de risco existe para integrar as tomadas de decisões; sejam elas próprias, governamentais, dentro ou fora das instituições, conforme menciona o instituto brasileiro de governança corporativa- IBGC.

A gestão de riscos existe para ser associada ao processo decisório e ao processo de estabelecimento da estratégia, ou seja, a gestão de riscos é processo que deve ser integrado ao processo de decisão. Do ponto de vista operacional, podemos dizer que o gerenciamento de riscos integra a governança de uma empresa, pois o risco precisa ser identificado, medido, tratado e monitorado – e essas informações alimentam o processo de tomada de decisão por parte de diferentes agentes, sejam os sócios, o conselho de administração (CA), a diretoria, assim como as demais partes interessadas (por exemplo clientes, fornecedores, comunidade, reguladores, o governo, entre outros) (IBGC, 2017 e OLIVEIRA, 2018).

Procura, assim, o mapeamento de níveis aceitáveis de exposição a riscos, que servirá de subsídio para o desenvolvimento de iniciativas destinadas a proteger o ambiente corporativo, a melhorar o desempenho institucional e a aumentar a probabilidade de a organização atingir os seus objetivos. (BRASIL,2019). Visando essa melhoria cria-se a rede Governança Integridade, Riscos e Controles Internos da Gestão –( **GIRC**) que é uma rede colaborativa aberta instituída em 29/08/2017 ,que dissemina boas práticas e promove debates sobre os temas de Governança, Integridade, Gestão de Riscos e Controles Internos no Setor Público (SOFTEXPERT, 2021).

A Rede GIRC foi criada para que os órgãos, entidades e instituições do *poder público* adotem medidas coordenadas de sistematização de práticas relacionadas a governança pública, a integridade, a gestão de riscos, e a controles internos (CGU,2021). Ainda assim, o fato de as instituições não serem estáticas e os processos de institucionalização e desinstitucionalização serem, em geral, complexos, dinâmicos, multifacetados, causados por mais de um fator e nem sempre contínuos, articulando de diversas maneiras o tradicional e o novo. Tornando esta abordagem institucional oportuna a realização de estudos que tenham como objeto as recentes transformações na gestão pública brasileira (SCHOMMER,2003).

Essas mudanças institucionais podem ser incrementais ou abruptas, com descontinuidade provocada por um conjunto de fatores contextuais ou por um evento dramático específico, uma ação desencadeadora, que pode corroborar com uma morosidade na implementação das gestões de risco, perda significativa na mitigação dos riscos, ficando a instituição vulnerável a aleatoriedades dos eventos (SCHOMMER,2003).

## **2.1 O Risco**

Em nossa sociedade, tem-se a impressão de que os fatos noticiados não atingem o nosso meio, o ambiente que frequentamos, mas, o fato é que senegligênciosos eventos, e, todas as pessoas e organizações estão sujeitos aos riscos que costumemente transferido para outras entidades públicas ou privadas, tais como; secretárias, companhias de seguros e novas gestões (RIBEIRO, 2020).

No entanto, em situações atípicas assume-se o risco quando é ignorado, mas para a Organização para Cooperação do desenvolvimento Econômico (OCDE), afalha

nagem de risco em grandes corporações tem sido responsáveis por desastres financeiros (RIBEIRO, 2020).

Desastre financeiro consegue ser mensurado quando o risco pode ser abarcado ao tamanho da exposição e ao acaso quando acontece as incertezas; como uma estimativa do grau de incerteza com relação a possíveis resultados futuros ou ainda como a possibilidade de ocorrência de um evento adverso, podendo ser dimensionado tanto pela probabilidade de ocorrência, quanto pela severidade do evento (SILVA, 2020). É por isso que Brasiliano (2003), considera que o risco pode ser dividido em 02 (duas) etapas de classificação como se houvesse uma categoria principal do risco que a define e uma categoria secundária com a função de especificar o tipo de situação ou operação que determina a exposição ou ocorrência do risco.

Assim, o risco de mercado está categorizado nas operações que envolvem taxas de juros e taxas de câmbio, os quais se relacionam as variações de índices oficiais, e estes podem afetar significativamente as operações da empresa. Os riscos de *commodities*, riscos de ações, riscos de liquidez, riscos de derivativos relacionam-se com produtos do mercado financeiro disponíveis para as empresas e que podem ser utilizados como forma de alavancagem dos negócios, ou seja, como uma forma de proteção dos ativos ou especulação com finalidade lucrativa, evitando instabilidade de mercado.

A instabilidade torna o risco de crédito e concentração, definido por Brasiliano (2003), como um “conceito numérico da incerteza pertinente a aceitação de um valor contratado/compromissado a ser pago por um tomador de um empréstimo, contraparte de um contrato ou emissor de um título, descontadas as expectativas de recuperação e realização das garantias.” Esse risco está subdividido em risco de inadimplência, causado pelo não pagamento das parcelas indicativas ao principal ou acréscimos de negociações corporativas por inaptidão do tomador do bem ou serviço, risco de degradação de crédito ligado a perda da qualidade da parte tomadora do crédito, risco de degradação das garantias pertinente a qualidade dos ativos dados em contrapartida em determinada negociação, risco soberano e risco de financiador divulgam a incapacidade dos tomadores de crédito em honrar seus compromissos por restrições legais, tributárias ou contratuais; por fim o risco de concentração, considerado estratégico, o qual expressa o grau de diversificação que as empresas optam para realizar seus investimentos.

No entanto, o risco operacional, segundo Brasiliano (2003), consiste numa “medida numérica da incerteza de uma instituição, caso seus sistemas, práticas e medidas

de controle não sejam capazes de resistir a infraestrutura de suporte, utilização indevida de modelos matemáticos ou produtos, alterações no ambiente de negócios, ou a situações adversas do mercado.” Este risco, de acordo com Souza (2017) enseja toda estratégia de controles internos das organizações e seu conceito está diretamente relacionado às atividades cotidianas e corriqueiras das empresas. Esse tipo de prática envolve as práticas dos processos de gestão, ressaltando a necessidade da gestão de risco para mitigar as perdas e danos ocasionados pelos eventos aleatórios.

### **2.1.1 Gestão de risco**

A gestão de riscos tornou-se um dos principais pilares da administração moderna em especial das organizações públicas (SILVA e CIUPAK, 2015). A Gestão de Riscos antecede as etapas da Gestão de desastres, sendo composta pela Prevenção, Mitigação e Preparação (FERENTZ; PINHEIRO; GARCIA, 2019). A gestão de riscos é uma área em acelerado desenvolvimento, envolvendo diferentes pontos de vista sobre seu conceito e conteúdo, como deve ser realizada e com qual objetivo (FERMA, 2003). Seu papel é assegurar o monitoramento das etapas estabelecidas de forma precisa e eficaz, cumprindo com todas as verificações e obtendo evidência de todo o seu comprometimento, ainda assim, trata os fatores de risco que podem ser identificados, e isso pressupõe a quantificação dos mesmos e o desenvolvimento de instrumentos para a sua mitigação, de acordo com Souza (2008). Essa gestão é fundamental para o gerenciamento dos riscos corporativos. A Figura 1 ilustra o sistema de gestão de risco com seus requisitos fundamentais a ser atendido, e com todas as engrenagens harmonizadas para obtenção da eficácia. Além disso, atua de forma a agregar valor à tomada de decisão do gestor e alta administração. Dessa forma, houve a necessidade de normas para estabelecer concordância em relação gestão de riscos na última década, o que desencadeou a proliferação descoordenada de normas, ocasionando significativas inconsistências e falta de abordagens adequadas e de terminologias reconhecidas pela indústria (PREDA, 2013).

A gestão de riscos é transparente e inclusiva. O envolvimento apropriado e oportuno de partes interessadas e, em particular, dos tomadores de decisão em todos os níveis da organização assegura que a gestão de riscos permaneça pertinente e atualizada. O envolvimento também permite que as partes interessadas sejam devidamente representadas e tenham suas opiniões levadas em consideração na determinação dos critérios de risco. Ainda assim, gestão de riscos, segundo a ISO 31000,

convém que ele seja parte integrante da gestão, incorporado na cultura e nas práticas e adaptado aos processos de negócios da organização.

**Figura 1** -Sistema de Gestão de Risco



**Fonte:** <https://iso31000.net/sistema-de-gestao-de-riscos/>

Diante do exposto, as empresas e instituições são obrigadas a implementar sua gestão de risco de forma organizada, executando o monitoramento dos riscos advindos do exercício do trabalho para que seus funcionários tenham a devida acessibilidade, a equipamentos de proteção individual e que aconteça o mínimo possível de acidentes relacionados à falta de proteção. De forma similar o uso de tecnologias extremamente sofisticadas e com inovações de ciclos de vida cada vez mais breves, o risco das organizações públicas tende a crescer. Então, para minimizar a ocorrência de acidentes, as empresas têm investido no conhecimento do trabalho, isto é, em treinamentos constantes para que a informação de como proceder na execução do serviço seja clara e com segurança, diminuindo os riscos por carência de compreensão;

- Legislação sobre o Gerenciamento do Risco IN nº 05/2017; A definição de risco na norma ISO 31000 muda a preocupação de alguma coisa acontecer pela probabilidade de um efeito nos objetivos. Nesse sentido, gerenciar riscos é um processo de otimização que promove o alcance do objetivo mais provável, assumindo que o risco é fato corriqueiro, não sendo inerentemente bom ou ruim (PURDY, 2010; ROSA E TOLEDO, 2015).
- Regulamentações; envolve todos os requisitos básicos que precisam ser atendidos para que a empresa mantenha seu funcionamento sem negligência;
- Riscos na gestão Pública; envolve toda a organização, em todos os níveis hierárquicos, no estabelecimento de estratégias que permitam administrar os

riscos ao qual a empresa está exposta, possibilitando o cumprimento de seus objetivos estratégicos;

- Gerenciamento de risco; De acordo com Jorion (2000), o gerenciamento de riscos constitui-se no processo pelo qual várias exposições são identificadas, mensuradas e controladas;
- Metodologia do Gerenciamento de risco;
- Metodologias utilizadas pela CGU;
- Metodologias utilizadas pelo COSO; estão nos controles, que são as políticas e os procedimentos que direcionam as ações individuais na implementação das políticas de gestão de riscos, diretamente ou mediante a aplicação de tecnologia, a fim de assegurar que as respostas aos riscos sejam executadas (COSO, 2013).

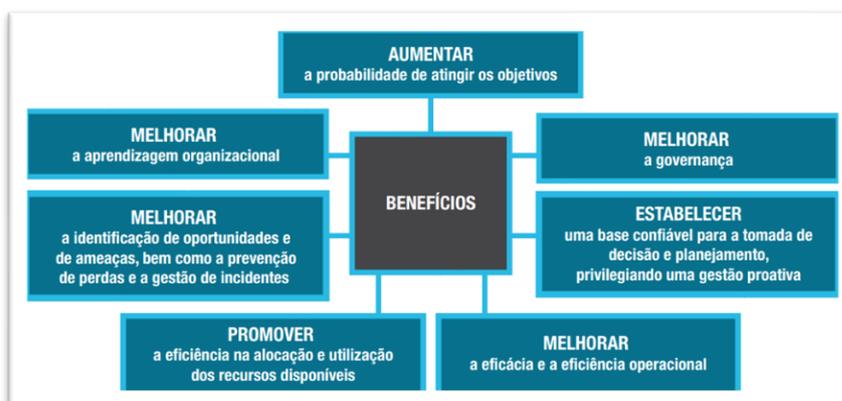
O ponto central de uma boa gestão de riscos é a identificação e tratamento. O seu objetivo é o de acrescentar valor de forma sustentada a todas as atividades da organização. Coordena a interpretação dos potenciais aspectos positivos e negativos de todos os fatores que podem afetar a organização. Aumenta a probabilidade de êxito e reduz tanto a probabilidade de fracasso como a incerteza da obtenção de todos os deles. objetivos globais da organização (FERMA, 2003).

O processo de gestão de riscos exposto pelo IBGC (2017) consiste em: a) identificar os eventos que tendem a impactar os objetivos estratégicos da organização; b) avaliar e posicionar sobre o grau de risco a que está exposta para determinar o tratamento que será dado; c) implantar o modelo e promover a cultura; e monitorar através da definição de medidas de desempenho. A Figura 2 ilustra aplicação da gestão de risco com objetivos a serem alcançados.

O COSO considera controles internos como parte integrante do gerenciamento de riscos. É importante citar que a estrutura conceitual de gerenciamento de riscos do COSO foi uma adição à sua estrutura conceitual para controles internos (sem modificar a última), afirmando que os controles internos estão englobados e fazem parte integral do gerenciamento de riscos corporativos.

De acordo com o comitê o controle interno nada mais é do que um processo conduzido pela estrutura de governança, administração e outros profissionais da entidade, desenvolvido para proporcionar segurança razoável com respeito à realização dos objetivos relacionados a operações, divulgação e conformidade. (COSO, 2013).

**Figura 2** -Aplicação da gestão de risco para alcançar os objetivos estabelecidos



**Fonte:**Manual de gestão de riscos da agência nacional de saúde suplementar,2018.

A Figura 2 evidencia os pontos forte da implementação da gestão de risco em setores públicos ou privados, elucida os benefícios obtido por cada setor, fortalecendo a eficácia dos resultados e melhorando o aprendizado organizacional, todos com um único objetivo promover uma melhor distribuição dos recursos.

Segundo a norma ISO 31000:2009, a estrutura de gestão de riscos de uma organização é um conjunto de componentes que fornecem os fundamentos e os arranjos organizacionais para a concepção, implementação, monitoramento, análise crítica e melhoria contínua da gestão de riscos por meio de toda a organização.

### 2.1.2 Processos da gestão de riscos

A gestão de riscos deve ser um processo contínuo e em constante desenvolvimento aplicado à estratégia da organização e à implementação dessa mesma estratégia. Deve analisar metodicamente todos os riscos inerentes às atividades passadas, presentes e, em especial, futuras de uma organização (FERMA, 2003).

A gestão de riscos resguarda e sobrepõe valor à organização e aos diversos intervenientes, amparando da seguinte forma os objetivos da organização:

- Criação de uma estrutura na organização que permita que a atividade futura se desenvolva de forma consistente e controlada;
- Melhoria da tomada de decisões, do planejamento e da definição de prioridades, através da interpretação abrangente e estruturada da atividade da

gestão/projetos, da volatilidade dos resultados e das oportunidades/ameaças do projeto;

- Contribuição para uma utilização/atribuição mais eficiente do capital e dos recursos dentro da organização;
- Redução da volatilidade em áreas de planejamento não essenciais;
- Proteção e melhoria dos ativos e da imagem da instituição;
- Desenvolvimento e apoio à base de conhecimentos das pessoas e da organização;
- Otimização da eficiência operacional.

As organizações normalmente tendem a adotar um modelo de gestão de riscos específico como a ISO 31.000 ou ERM COSO, entretanto, não há um jeito único de implantá-la e tão pouco uma estrutura correta para isso, irá depender da sua cultura e ramo de negócio (IBGC, 2017). Conforme o IBGC (2017) cada organização possui cultura, estrutura e modelo de gestão diferente, bem como a capacidade de gerir os riscos.

Inclusive, ainda de acordo com a norma ISO 31000 (2009), a mesma estrutura um conjunto de características que devem ser atendidos na gestão eficaz dos riscos, sendo esses princípios:(a) a criação e proteção de valor; (b) sistemas organizacionais integralizados; (c) a deliberação de decisões de maneira ousada; (d) a incerteza faz parte do processo; (e) é metódica, com estrutura e feita no tempo oportuno; (f) tem fundamento no conhecimento a disposição; (g) possui parâmetros sob medida; (h) considera o indivíduos e suas crenças; (i) é vasto e coerente; (j) é arrojada, participativa e adequada a mudanças; e (k) possibilita o aprimoramento constante da organização. Em suma, a gestão de risco tem como finalidade auxiliar o gestor na tomada de decisão, sendo que uma gestão eficaz é o resultado da junção dos objetivos estratégicos alinhados com o controle interno da organização e de maneira que os recursos públicos sejam utilizados sem prejuízos para população. Inclusive, quanto aos padrões de gestão de risco existente na literatura, é pertinente também trazer o Risk Management Standard publicado pela *Federation of European Risk Management Associations* (FERMA, 2003, p. 23)

A Figura 3, ilustra as etapas dos processos de gestão, ressaltando a importância do acompanhamento e verificar os limites de cada etapa, objetivando mitigar os efeitos negativos do desenvolvimento de ordem pessoal, estrutural, e organizacional das instituições, sejam elas públicas ou privadas. Os limites ao risco têm fortes impactos na estratégia e reduz o risco de desvios estratégicos. Eles também permitem decisões

estratégicas rápidas e ajudam a reduzir perda de esforço em iniciativas que provavelmente não serão aceitas em função de desalinhamento estratégico.

**Figura 3** -Processo de Gestão de risco



**Fonte:** Ferma ,2003; NBR ISO 31.000 (2018)

Os objetivos das instituições ao implantar a gestão de risco é conseguir gerenciar os seus riscos de forma autônoma e eficaz, mitigando os desperdícios e aplicando os recursos de forma satisfatória, assertiva pleiteando as demandas das comunidades e da governança pública nas suas metas. A forma pela qual um órgão de governo coordena a governança corporativa e a gestão de riscos depende do tamanho, da complexidade das operações, dos serviços Governança e Gestão de Riscos em Organizações Públicas FRANCO,2017).

## 2.2 Definições referente as normas de gestão de risco

**2.2.1 ISO:** Uma norma voltada para gerenciamento, controle, padrões, monitoramentos, verificações, gerenciar as metodologias e os sistemas quem assegurar melhoria contínua em seus padrões. Norma voltada às atividades coordenadas para dirigir e controlar uma organização no que se refere a riscos (ABNT, 2009). A NBR ISO 31000 controles são tratamentos que servem para mitigar riscos, para a COSO, controles servem para verificar

se os tratamentos estão sendo executados em conformidade com o preconizado. Nesse contexto, a natureza desse controle é diferente da dos controles internos, tanto de conformidade à regulamentação quanto de conformidade à eficiência dos processos operacionais (FRANCO, 2017).

**2.2.2 COSO ERM:** Processo conduzido em uma organização pelo conselho de administração, pela diretoria executiva e pelos demais funcionários, aplicado ao 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 de risco da organização possibilitar a garantia razoável do cumprimento dos seus objetivos da entidade (COSO, 2013).

**2.2.3 COSO GRC:** Normas voltada para Cultura, recursos e práticas que as organizações integram com a estratégia definida e executada, com o objetivo de gerenciar os riscos para geração e preservação de valor (COSO, 2013).

### **2.3 Tipos de risco**

A tipificação dos riscos visa assegurar a definição de uma linguagem comum de riscos dentro do setor/empresa/instituições pública ou privada, considerando uma descrição ampla dos tipos de risco.

- Riscos Econômicos –Segundo TCU (2016), trata-se de um evento decorrente de movimentos econômicos externos, como crises econômicas, mudanças de políticas econômicas, que possam afetar o tribunal no curto ou médio prazos;
- Risco de imagem - Danos à reputação da instituição, acarretando impactos na percepção de seu valor pelas partes interessadas;
- Risco financeiro - Possibilidade de emissão de relatórios financeiros, gerenciais, regulatórios, fiscais e de sustentabilidade incompletos, inexatos ou intempestivos e expondo o tribunal a penalidades e outras sanções, bem como eventos que comprometam a sua capacidade de honrar suas obrigações financeiras (TCU,2016).

Dentre outros riscos que podemos mencionar sem explanar cada, tais como legal, regulatório, operacional, social, infraestrutura etc. O quadro 1 ilustra os tipos de risco no âmbito interno e externo.

**Quadro 1** -Tipos de risco com relação a fatores internos e externos

<b>Riscos Externos</b>	<b>Riscos Internos</b>
<b>Econômicos</b> Disponibilidade de capital Emissões de crédito, inadimplência Concentração Liquidez Mercados financeiros Desemprego Concorrência Fusões / aquisições	<b>Financeiro</b> Falta de liquidez Disponibilidade de bens Acesso ao capital
<b>Socioambientais</b> Emissões e dejetos Energia Desenvolvimento sustentável	<b>Pessoal</b> Capacidade dos servidores/empregados Atividade fraudulenta Saúde e segurança
<b>Sociais</b> Características demográficas Comportamento do consumidor Cidadania corporativa Privacidade Terrorismo	<b>Operacional</b> Capacidade Design Execução Dependências / fornecedores
<b>Tecnológicos</b> Interrupções Comércio eletrônico Dados externos Tecnologias emergentes	<b>Tecnológicos</b> Integridade de dados Disponibilidade de dados e sistemas Seleção de sistemas Desenvolvimento Alocação Manutenção
<b>Naturais</b> Desastres naturais	<b>Imagem</b> Exposição negativa em meios de comunicação Perda de confiança de partes interessadas
<b>Legal/Regulatório</b> Multas, sanções aplicadas por órgãos reguladores	<b>Legal/Regulatório</b> Suspensão de licenças de funcionamento Legislação Política pública Regulamentos

**Fonte:**Elaboração própria

Os tipos de riscos que são classificados por Bertolucci e Padoveze (2013) e Oliveira (2018) em;

- a) riscos estratégicos transcorrem das diretrizes do planejamento estratégico;
- b) riscos de gestão são referentes a eventos que podem afetar o desempenho da organização devido a decisões da gestão; e
- c) riscos operacionais que decorrem das transações e operações da organização podendo ser causadas por todos os colaboradores/servidores da empresa/instituição (VIERA,2019).

Enquantopara Cocurullo (2002) e Oliveira (2018) respectivamente. A Gestão de risco deve-se atentar para os efeitos gerados pela materialização do risco e, neste

ponto, converge o conceito de tipo de risco para o conceito de consequência do risco. Conforme Cocurullo (2004, p. 68) os riscos são subdivididos em: estratégicos; operacionais; de conformidade; e financeiros, os quais, segundo o referido autor, compreende a seguinte tipificação proposta:

Riscos estratégicos - riscos associados ao modo que uma organização é gerenciada;

Riscos Operacionais - riscos associados às condições operacionais dos processos, controles, sistemas e informações;

Riscos de Conformidade - riscos associados à habilidade da organização de cumprir normas reguladoras, legais e exigências fiduciárias;

## **2.4 Ferramentas de gerenciamento de riscos**

As ferramentas para gerir o risco, são escolhidas de acordo com o tipo de risco ao qual a instituição, indivíduo, empresa, repartição pública estejam expostas. Algumas destas ferramentas são; *Brainstorming*, *entrevista*, *análise da matriz SWOT*, *lista de verificação* e *Diagrama de causa e efeito ou Diagrama de Ishikawa*, entre outras.

A técnica de *Brainstorming* é uma interpelação que promove o pensamento criativo para buscar e identificar riscos que podem não ser óbvios no processo (Turner, 1999). Utiliza-se em reuniões estratégicas, reuniões para melhorias contínuas, planejamentos, visa nestas reuniões uma chuva de ideias para solucionar/ mitigar os efeitos negativos com colaboradores de diversas áreas/setores com auxílio de um facilitador (OLIVEIRA, 2018).

Entrevistar participantes experientes do projeto, partes interessadas e especialistas no assunto pode ajudar a identificar riscos.

Análise da causa principal é uma técnica específica para identificar um problema, descobrir as causas subjacentes que levaram ao problema e desenvolver ações preventivas (ANDRADE, 2018).

Matriz SWOT possibilita aumentar a identificação dos riscos através da análise do ambiente interno e externo, onde são expostas as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças.

A técnica de diagramas de riscos é fragmentada em três tipos, (PMI, 2013):

- a) Diagramas de causa e efeito ou diagrama de Ishikawa: São importantes para identificar as causas dos riscos;
- b) Diagramas de sistemas ou fluxogramas: Apresentam a interrelação dos diversos elementos de um sistema e o mecanismo de causalidade;
- c) Diagrama de influências: Apresentações gráficas de ocorrências que apresentam influências causais, ordenação dos eventos no tempo e outras relações entre variáveis e resultados (OLIVEIRA,2018).

### 3 ESTUDOS ANTERIORES

As etapas de gestão de riscos corporativos/governamentais encontram-se expostas e apresentadas como estudos anteriores sobre gestão de riscos corporativos/públicos, por meio de um quadro comparativo onde serão abordados autor, ano, metodologia, objetivo e conclusões, de acordo com o Quadro2.

**Quadro2.** Estudos anteriores sobre gestão e gerenciamento de risco.

Autor/Ano	Objetivos	Metodologia	Conclusão
Schommer,(2003),	Indicar possíveis pontos de aproximação entre estudos organizacionais e gestão pública em uma perspectiva institucionalista, já que a sensação é de que há espaço para mais comunicação entre ambos.	Abordando a relação entre organizações e ambientes institucionais.	Revolucionário pode ser exatamente promover reformas graduais, respeitando instituições existentes e ampliando os espaços de comunicação, participação e cidadania, fortalecendo, assim, a grande instituição política moderna a democracia, também está em contínuo processo de reinvenção e ressignificação.
Rosa e Toledo, (2015)	Este artigo apresenta uma revisão bibliográfica focada na gestão de riscos, na qual abrange-se principalmente a norma internacional ISO 31000, se concentrando em seus principais fundamentos, características, estrutura e críticas.	Aborda-se brevemente a norma certificável QSP 31000, baseada na norma ISO 31000.	Concluindo, acredita-se não restarem dúvidas a respeito da importância da gestão de riscos no âmbito de qualquer sistema de gestão. Pelo contrário, aponta-se aqui uma provável indissociabilidade entre a gestão de riscos e as atividades organizacionais. Em que se pese ao esforço de desenvolvimento da norma QSP 31000, ressalta-se que a norma ISO 31000 se limita a princípios e recomendações para a estruturação do processo de gestão de risco, não estabelecendo propriamente um modelo de sistema de gestão de riscos.
Bertassiet.all (2017)	o objetivo geral da pesquisa é mapear as pesquisas sobre o papel da Controladoria na estruturação de sistemas de informação para GR, visando aumentar o conhecimento sobre estes fatores adversos nas organizações.	Pesquisa bibliográfica e exploratória com posterior análise de dados pelo software VOSViewer.	A pesquisa objetivou demonstrar a importância do tema GR e estabelecer sua interligação com a Controladoria, a qual pode suportar a estruturação de sistemas de informação que alimentem este processo de gestão. abordou-se sobre a conexão direta entre GR e

Autor/Ano	Objetivos	Metodologia	Conclusão
			boas práticas de gestão como a Governança Corporativa que vem sendo cada vez mais exigidas de todas as companhias, principalmente das de capital de aberto.
Prado, et.al (2018)	objetivo a proposta de uma estrutura de Gerenciamento de Riscos Corporativos (GR) a partir de um Estudo de Caso em uma indústria multinacional de autopeças de capital aberto	Este estudo possui a abordagem qualitativa por meio das técnicas do estudo de caso e pesquisa descritiva documental	Considera-se que este estudo, apesar de trazer a contribuição de análise de práticas de GR e apresentação de uma estrutura, ainda é apenas um passo para exploração deste tema que proporciona um campo significativo de pesquisa.
Chais, et.al (2020)	O objetivo do artigo foi analisar a implantação de um sistema de gestão para administrar os riscos envolvidos no negócio.	Com respeito à metodologia de pesquisa, este estudo possui abordagem qualitativa e adota as técnicas do estudo de caso e pesquisa descritiva documental.	Com a implementação da gestão de riscos na empresa, identificou-se mudanças na gestão da organização, que adotou uma postura mais preventiva e estratégica para evitar perdas. A empresa teve que reestruturar sua antiga gestão para inserir o pensamento baseado em riscos e alinhar aos objetivos estratégicos do negócio.

Fonte: Elaboração própria

Esses estudos anteriores fortalecem o tema, ressaltando a importância para as instituições públicas colocarem na prática a gestão de risco, o gerenciamento de risco objetivando minimizar os impactos nas atividades públicas, incentivando a melhoria na gestão dos recursos financeiros, materiais e de pessoal nas determinações dos processos, tornando-se mais eficaz e transparente. Evitando desperdícios, projetos inacabados dentro dos órgãos por não fazer a menção da gestão de risco em suas rotinas, avaliando melhor sua criticidade e com isso acelerando as tomadas de decisões.

Schommer, (2003), ressalta a percepção que a gestão pública brasileira vive um intenso processo de transformação, desde a década de 1980, sob influência principal da redemocratização do país e da reforma do Estado, que tem na descentralização um de seus eixos principais. Novas relações entre níveis de governo e entre Estado e sociedade, com a participação de novos agentes na formulação, na implementação e no controle de

políticas públicas, indicam mudanças nas práticas políticas e organizacionais e, ao mesmo tempo, exigem novos arranjos institucionais.

## **4 METODOLOGIA**

### **4.1 Caracterização da pesquisa**

Esta pesquisa caracteriza-se como sendo de cunho qualitativo dado ao acesso de informações mais subjetivas, sem necessariamente o uso da estatística para efeito de análise. Na definição de Perovano (2016), na análise qualitativa não se tem uma determinação inflexível em relação a forma de análise dos dados, porém deve ser considerada a necessidade de uma sistemática codificação deles. O autor destaca ainda, que os dados referentes a esta pesquisa são coletados através de entrevistas individuais, grupos focais, gravações de vídeo e áudio, páginas da internet, livros e revistas, entre outros.

Do ponto de vista dos objetivos tem-se uma pesquisa descritiva, pois descreveu as características do ponto de vista de gerenciamento de risco de uma instituição pública.

As pesquisas descritivas objetivam descrever as características de determinada população ou estabelecer relações entre variáveis (GIL, 2008). O autor ainda ressalta que uma das características mais relevantes dos estudos classificados como descritivos, está no fato da utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados. A pesquisa descritiva observa, registra, analisa e ordena os dados sem a intervenção do pesquisador, além disso, procura encontrar a periodicidade que um acontecimento ocorre, a sua natureza, características, causas e relações com outros acontecimentos (FREITAS; PRODANOV, 2013). Os autores ainda explicam que para coletar os dados, são utilizados métodos específicos como a entrevista, o formulário, o questionário, o teste e a observação.

Dessa forma, a caracterização desta pesquisa quanto ao objetivo pode ser definida como descritiva, devido os dados coletados por meio de questionários terem sido registrados, classificados e analisados sem terem sofrido interferência do acadêmico.

Por fim, o procedimento técnico adotado foi de um estudo de caso. Neste, o pesquisador empenha-se ao estudo de situações do passado, que possibilitem a associação com situações presentes, em relação a uma ou algumas unidades sociais como: indivíduos, grupos, instituições, comunidades (MARCONE, 1996). Conforme Mezzaroba e Monteiro (2004) no estudo de caso o objeto de estudo deve ser algo que de fato exista e que seja capaz de ser experimentada pela percepção de realidade de quem a pesquisa. O autor ainda salienta a importância do estudo em deixar uma contribuição para

proporcionar novas relações em função da problemática, ou seja, que forneça contribuição original à área de estudo do tema.

O estudo de caso é uma ferramenta amplamente utilizada na área acadêmica para analisar, por exemplo, organizações públicas e privadas, buscando compreender ou solucionar problemas, valendo-se da pesquisa aplicada. Além disso, as pesquisas desses problemas podem surgir da observação de casos do cotidiano, como no caso se adotar métodos estatísticos que possibilitariam melhorar o controle de produção e em como proporcionar a melhoria na gestão de determinado processo da organização (PEROVANO, 2016).

#### **4.2 População e amostra**

Por ser um estudo de caso, a pesquisa se concentrou na Secretaria de administração do Estado da Paraíba (SEAD/PB), mais precisamente na gerência de licitação e na diretoria de compras, com os gestores/responsáveis pelos referidos setores. A escolha de tal secretaria se deve por mérito de acessibilidade.

#### **4.3 Métodos de pesquisa**

Para alcançar os objetivos aqui propostos, esta pesquisa optou em utilizar um questionário com 29 perguntas abertas, contemplando características das gerências, tais como: função, atribuições, estrutura e capacidade técnica.

Ressalta-se que as respostas do questionário foram obtidas de forma diferentes devido à dificuldade de comunicação com as gerências. No tocante à gerência de licitação foi possível aplicar o questionário pessoalmente com o responsável do setor. Já, na gerência de compras foi enviado o link com o questionário, pois não obteve sucesso presencialmente.

As informações coletadas nesta pesquisa foram realizadas do dia 25 de maio de 2023 a 01 de junho de 2023, sendo tabuladas no programa *Software Microsoft Office Excel*, onde foram agrupadas de forma sistematizada para tornar possível sua interpretação. Tais informações foram analisadas tendo como finalidade verificar se o processo foi totalmente aplicado. Ou seja, avaliando o nível de conhecimento e

praticidade sobre gerenciamento de risco com questões abordando o entendimento da gestão de risco e de como está aplicada ao setor público e suas respectivas contribuições (conhecimento da IN nº 05/2017; conhecimento sobre os requisitos básicos da legislação e da ISO 31000:2018, entre outros). De acordo com Marconi & Lakatos (1996,) o questionário estruturado é uma “[...] série ordenada de perguntas, respondidas por escrito sem a presença do pesquisador”. Dentre as vantagens do questionário, destacam-se as seguintes: ele permite alcançar um maior número de pessoas; é mais econômico; a padronização das questões possibilita uma interpretação mais uniforme dos respondentes, o que facilita a compilação e comparação das respostas escolhidas, além de assegurar o anonimato ao interrogado

#### **4.4 Característica da instituição**

A secretária do Estado de Administração da Paraíba (SEAD) foi criada em 12 de março de 1963, conforme a Lei nº 2.986/63. Inicialmente foi denominado Secretaria de Estado e Negócios da Administração, ficando conhecida como secretaria de administração. Esta secretaria tem como função auxiliar a chefia do poder Executivo, promovendo o aprimoramento da administração pública geral, tem por finalidade estudar as medidas para racionalização dos serviços, organizar as repartições pública e melhorar o padrão de eficiência e economia das rotinas burocrática. Ainda assim, coordenar, planeja e implementar a adoção de sistema de mérito no serviço estadual por meio da classificação dos cargos, recrutamentos e seleção de pessoal, treinamento e promoções. Atualmente essa secretária funciona no complexo administrativo localizado no bairro do Jaguaribe, denominado de Centro administrativo. Dessa forma, a condução dos setores da secretária é exercida por assessores, diretores, gerente executivos, gerentes operacionais e chefes (SOARES,2012).

A secretária tem por missão, participar por meio da gestão efetiva, eficiente e humana das pessoas e dos recursos materiais e sistemas necessário da construção de um estado mais justo. E por visão, ser referência no estado da Paraíba - de uma gestão pública comprometido com os resultados, de busca constante pela excelência da prestação de serviço e produtos, atendida com a necessidade do cidadão por intermédio do movimento integrador de ações continua em busca deste fim.

A pesquisa focou nas gerências de licitações e diretoria de compras que buscaram trazer um trabalho focado em resultados com mitigação de risco para a secretária.

## 5 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Este capítulo apresenta os resultados obtidos com a pesquisa aplicada na gerência de compras e licitações da secretária administrativa do estado da Paraíba- SEAD.

**Quadro 3** -Entrevista aplicada por meio de questionário na gerência de licitação.

Perguntas	Respostas
1.Qual o seu perfil profissional?	Servidor de carreira
2.Grau de instrução/escolaridade?	Mestrando
3. Em qual gerência atua (Marcar uma opção)	Gerência executiva de licitação - SEAP/PB
4.Qual a sua função/cargo?	Gerente de licitação
5.Quais as suas atribuições na função/cargo?	Compras/gerente/órgão demandante
6.Você sabe o que é risco?	Sim
7.Qual o tipo de risco percebido na gerência?	Tecnológico, burocrático e treinamento
8.Você sabe o que é gerenciamento de risco?	Sim
9.Você acha que é possível aplicar gerenciamento de risco em uma instituição pública?	Sim
10.Sua gerência pratica o gerenciamento de risco?	Sim
11.Qual o nível de utilidade a prática de gerenciamento de risco você acredita ter para a secretária/gerência?	Sempre tem utilidade
12.Como você implantaria uma gestão de risco na sua gerência?	A gestão de riscos nas contratações públicas da SEAD foi implementada inicialmente identificando os eventos de riscos com consequente implementação de controles, a saber setores de triagem processual, checklist, auditorias internas, impressão integral dos procedimentos licitatórios (posto a fragilidade tecnológica), dentre outras.
13.Assinale a ferramenta que você conhece ou já utilizou ou está familiarizada?	Cheklist, Brainstorming
14.Numa situação hipotética, ocorreu uma falha no processo de solicitação que, causou um possível dano a um contribuinte, gerando denúncia, qual a ação tomada para mitigar o dano?	Por vezes os procedimentos licitatórios são alvo de denúncia do Tribunal de Contas Estadual pelos próprios licitantes quando de sua desclassificação ou inabilitação, ou até mesmo alvo de demanda judicial através de Mandado de Segurança. Como ação para mitigar implementamos entendimentos e procedimentos pré-determinados, consultas a Procuradoria Geral do Estado e conferência por mais de uma equipe, buscando a transparência e eficiência.
15. Quais desses segmentos internos você tem maior dificuldade para gerenciar e controlar?	Pessoal
16.Como a gerência percebe a necessidade de uma ação corretiva ou preventiva num determinado ato licitatório, dê exemplo de como é feito;	Através de nossas auditorias internas. Inicialmente é realizado consulta a Assessoria Jurídica através do Procurador de Estado. Em tendo parecer favorável, é realizada a corretiva legal.
17.Como a gerência percebe a necessidade de uma ação corretiva ou preventiva em uma determinada ordem de pagamento, dê exemplo de como é feito;	Não se aplicava, nesta gerência não é realizada ordens de pagamentos.

Perguntas	Respostas
18.Quando um setor não faz as programações de insumos dentro do prazo e com isso perde o prazo de protocolo, quais as ações tomadas para sanar o erro?	Vale ressaltar que esta Central de Compras realiza procedimentos de todos os órgãos da Administração Pública Estadual Direta e Indireta, fugindo da competência desta gerência o controle no planejamento dos órgãos demandantes.
19.Como é realizada a definição de alguma aquisição de bens ou possíveis obras ou projetos, seja ela uma manutenção, adaptação ou construção?	O setor demandante visualiza a necessidade e deflagra o procedimento para contratação dos bens ou serviço, através do planejamento.
20.Como o setor faz para mitigar os riscos e atender as devidas prioridades aos projetos/demandas?	Como já informado, o setor implantou setor de triagem, checklist, revisões/auditoria e procedimentos padrões na fase externa da licitação. Em relação a prioridades e demandas, os procedimentos são realizados por ordem de protocolo. Ressalto que por não ser um setor demandante de procedimentos, prejudica a resposta assertiva.
21. Na sua opinião com que frequência se deve fazer o gerenciamento de risco na secretária/gerência?	Todos os dias
22. Existir um plano de gestão de Riscos da secretária ou vários planos de gestão de risco elaborado por cada unidade gestora e como ocorre a execução?	Desconheço a existência de regulamento de riscos para a SEAD, desta forma, cada unidade promove seu gerenciamento de riscos de forma adequada a sua necessidade.
23. Que tipo de ferramenta é utilizado para gerenciar os riscos no seu setor?	Triagem de procedimentos, checklist, entendimentos e procedimentos padrões, dentre outros.
24. Você conhecer os mapas de risco?	Sim
25. Como se faz os mapas de risco de cada setor?	Neste setor não foi elaborado mapa de riscos, apenas a identificação de eventos e controles.
26. Como ocorreu o gerenciamento de risco durante o período da pandemia, evitando falta de atendimento as demandas por setores?	Como o serviço é processual, os riscos inerentes as atividades são tratadas igualmente a forma atual.
27. Quais as ações tomadas para mitigar os danos aos atendimentos das demandas por gerência durante a pandemia?	Por estar no cargo a apenas 02 meses, desconheço os procedimentos adotados no período.
28.Houve algum protocolo e mapa de risco implementado nas gerencias?	Não
29.Após o período a gerência educacional percebeu a necessidade de manter os gerenciamentos de riscos nas unidades gestoras?	Sim

**Fonte:** Elaboração própria a partir da entrevista com a gerência de licitações.

Percebe-se que o entrevistado tem noção sobre o tema gestão de risco, incluindo as ferramentas utilizadas, a necessidade de os órgãos públicos colocarem em prática a gestão de risco, com intuito de tornar seus processos mais rápidos, além de mitigar os erros. Ele compreende a importância da implementação de verificações em cada etapa dos setores demandantes, de modo a diminuir dificuldades nas execuções ao chegarem a sua gerência, pois as etapas anteriores tiveram e fizeram suas verificações obrigatórias e com isso os riscos são mitigados. Na sua secretaria, especificamente, na gerência de protocolo foi implantada, em especial, a ferramenta checklist, o checklist na gerência de contratos, na gerência de auditoria, assim, cada gerencia iriam fazendo

uma verificação para que quando a agência de compras receba suas demandas, não encontre os menores riscos, ainda assim, costuma aplicar a ferramenta de *Brainstorming* nas suas reuniões quinzenais com sua equipe. Esta gerência também efetua compras de materiais de forma indireta para o Detran e AESA e outros setores públicos, mas, nem todos os processos passam por eles a exemplo das; despesas de licitações e inexigibilidade.

Ressalta ainda que encontram dificuldades em setores como tecnologias obrigatória dos arquivos em PDF serem editáveis com OCR pelo tribunal de contas conforme a resolução 0001/23. Além disso, a burocratização de alguns setores pode provocar alguns entraves. O outro ponto corresponde aos treinamentos de qualificação e capacitação de pessoal, concomitantemente o interesse dos colaboradores em participar dos treinamentos.

Enfatizou que a gerência de compras faz as fases externas dos processos, então algumas questões ficam prejudicadas nas fases anteriores, por isso que as gerências precisam revisar as etapas que antecedem o processo final de licitação para mitigar os riscos.

O grau de conhecimento do entrevistado ajuda a desempenhar, observar e implementar a gestão de risco no seu setor, mitigando os riscos, os eventos aleatórios e facilitando para que a gestão de risco e o gerenciamento aconteçam de forma contínua dentro das possibilidades e qualificação de seu corpo colaborativo.

O nosso segundo entrevistado tem cargo de diretor no setor de compras e licitações, porém é recém-chegado ao cargo e com isso algumas questões, ele não soube como contribuir de formas mais assertivas pelo desconhecimento de causas e procedimentos das rotinas de tal ambiente e trabalho.

**Quadro 4** - Questionário aplicado por meio do link com diretoria de compras.

Perguntas	Respostas
1. Qual o seu perfil profissional?	Comissionado
2. Grau de instrução/escolaridade?	Especialização
3. Em qual gerência atua (Marcar uma opção)	Diretoria executiva de compras - SEAP/PB
4. Qual a sua função/cargo?	Diretor
5. Quais as suas atribuições na função/cargo?	Programar, coordenar, controlar e executar procedimentos licitatórios e processos de dispensas e inexigibilidade de licitação às compras de materiais, equipamentos e contratações de serviços, excetuadas as obras de engenharia.
6. Você sabe o que é risco?	Sim

Perguntas	Respostas
7.Qual o tipo de risco percebido na gerência?	Tecnológico, burocrático, organização, planejamento, operacional e integração
8.Você sabe o que é gerenciamento de risco?	Sim
9.Você acha que é possível aplicar gerenciamento de risco em uma instituição pública?	Sim
10.Sua gerência pratica o gerenciamento de risco?	Sim
11.Qual o nível de utilidade a prática de gerenciamento de risco você acredita ter para a secretária/gerência?	Quase sempre tem utilidade
12.Como você implantaria uma gestão de risco na sua gerência?	Sim( Não soube responde)
13.Assinale a ferramenta que você conhece ou já utilizou ou está familiarizada?	Cheklis, Mapeamento de risco
14.Num situação hipotética, ocorreu uma falha no processo de solicitação que, causou um possível dano a um contribuinte, gerando denúncia, qual a ação tomada para mitigar o dano?	Procurar mitigar os riscos ao contribuinte, achar uma solução rápida para corrigir o erro.
15. Quais desses segmentos internos você tem maior dificuldade para gerenciar e controlar?	Estrutural
16.Como a gerência percebe a necessidade de uma ação corretiva ou preventiva num determinado ato licitatório, dê exemplo de como é feito;	Análise e revisão processual, realizado por mais de uma pessoa.
17.Como a gerência percebe a necessidade de uma ação corretiva ou preventiva em uma determinada ordem de pagamento, dê exemplo de como é feito;	Análise e revisão processual, realizado por mais de uma pessoa.
18.Quando um setor não faz as programações de insumos dentro do prazo e com isso perde o prazo de protocolo, quais as ações tomadas para sanar o erro?	Finaliza o processo.
19.Como é realizado a definição de alguma aquisição de bens ou possíveis obras ou projetos, seja ela uma manutenção, adaptação ou construção?	Planejamento anual
20.Como o setor faz para mitigar os riscos e atender as devidas prioridades aos projetos/demandas?	Definição de critérios de priorização, planejamento adequado, comunicação eficaz e monitoramento perene.
21. Na sua opinião com que frequência se deve fazer o gerenciamento de risco na secretária/gerencia?	Todos os meses
22. Existir um Plano de gestão de Riscos da secretária ou vários planos de gestão de risco elaborado por cada unidade gestora e como ocorre a execução?	Sim
23. Que tipo de ferramenta é utilizado para gerenciar os riscos no seu setor?	Matriz de riscos
24. Você conhecer omapeamento de risco?	Não
25. Como se faz os mapeamentos de risco de cada setor?	Não se aplica
26. Como ocorreu o gerenciamento de risco durante o período da pandemia, evitando falta de atendimento as demandas por setores?	Não saberia informar, pois não estava no cargo
27. Quais as ações tomadas para mitigar os danos aos atendimentos das demandas por gerencia durante a pandemia?	Não saberia informar, pois não estava no cargo
28.Houve algum protocolo e mapa de risco implementado nas gerencias?	sim
29.Após o período a gerência educacional percebeu a necessidade de manter os gerenciamentos de riscos nas unidades gestoras?	Sim

**Fonte:** Elaboração própria a partir da entrevista via link com diretor de compras.

Diante do exposto pelo 2º entrevistado observa-se que há uma subjetividade na percepção da importância do gerenciamento de risco, desde sua implementação até, as ferramentas utilizadas. Como o colaborador é recém-chegado no setor, então, mesmo tendo conhecimento sobre o tema, ficou algumas questões incompletas pelo pouco tempo no desenvolvimento da função. Ainda assim, ressalta que encontra dificuldades em setores como: tecnologias referentes às questões de exigências feitas pelo tribunal de contas, assim como, com a burocratização de alguns setores que podem provocar alguns entraves no processo de compras e suas finalizações. Além disso, as dificuldades pela falta de planejamento de algumas gerências/subgerências que podem provocar morosidade nas questões de execução. Enfatiza dificuldade nas questões operacionais por dificuldade em manter uma homogeneidade e padronização aos processos e protocolos e, por fim a falta de uma maior integração entre os setores.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa objetivou demonstrar a importância do tema “Gestão de risco” em instituições públicas, por meio da revisão bibliográfica e fundamentada no estudo de caso. Buscou estabelecer sua interligação com a prática da utilização das ferramentas de gerenciamento de risco na percepção dos gestores. A contribuição positiva com a mitigação dos eventos de efeitos negativos dentro da gestão pública, tais como; minimizar os entraves por efeitos da burocratização e capacitação insuficiente de colaboradores.

A pesquisa evidencia a prática de forma não aprofundada das ferramentas de gestão de risco pela gerência de licitação, corroborando com a mitigação dos riscos nos processos licitatórios, evitando suspensão de contratos e retrabalhos com os processos por não usar gerenciamento de risco. Todavia, nota-se práticas de gerenciamento de riscos independentes entre as gerências, sugerindo que tais atividades podem depender da autoridade maior dentro de cada setor, onde esse poderia estabelecer um protocolo de mitigação de risco, baseado no conhecimento da IN nº 05/2017 e conhecimento sobre os requisitos básicos da legislação e da ISO 31000:2018.

A pesquisa corrobora com a prática do uso das ferramentas pela diretoria de compras da secretária de administração, enaltecendo a importância de monitorar os processos, evitando suspensão, impugnação de licitações e compras nas demais demandas realizadas por essa gerência. Ressalta a necessidade de implementar em mais setores dentro da administração pública, assim como aculturar os servidores.

Como limitações desta pesquisa destacam-se: a falta de disponibilidades dos gestores públicos para participarem das entrevistas sobre a temática Gerenciamento de riscos. Por isso, é importante estudos nessa área para verificar e monitorar as práticas de gerenciamento de riscos nas instituições públicas.

## REFERÊNCIAS

- ABNT-ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR ISO 31000: Gestão de Riscos: Princípios e diretrizes**. Rio de Janeiro, 2009.
- ANDRADE, Ana Paula. **7 principais ferramentas para análise e gerenciamento de risco**,2018.Acessado em dezembro 2022, disponível em <https://www.logiquesistemas.com.br/blog/ferramentas-analise-e-gerenciamento-de-risco/>
- ÁVILA, M. D. G. (2016). Gestão de Riscos no Setor Público. **Revista Controle - Doutrina e Artigos**, 12(2), 179-198. <https://doi.org/10.32586/rcda.v12i2.110>.
- BERTASSI, André L. et al. **Sistemas de Informações para Gerenciamento de Riscos Corporativos em Controladoria: Um Estudo Bibliométrico na Base de Dados Scopus**,2017.
- BORTOLOCCI, Márcia M. S.; et al. **Gestão de Riscos Corporativos: Uma Análise da Percepção dos Gestores das Empresas Paranaenses**,2009. Disponível em:<<http://dvl.ccn.ufsc.br/congresso/anais/3CCF/20090804175457.pdf>> Acesso em: 28out. 2021.
- BRANDÃO, Breno. **Gestão de Riscos Institucionais- Parte I**, publicado em 6 de abr.2017.Acessado em 10 nov.2021, disponível em; <http://ibrassi.org.br/2017/gestao-de-riscos-institucionais-parte-1/>.
- BRASILIANO, Antônio Celso Ribeiro. **Manual de planejamento: gestão de riscos corporativos**. São Paulo: Sicurezza, 2003.
- BRASIL. **Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes)**. MEC: Brasília, 2017. Disponível em: . Acesso em: 12 ago. 2017.

BRASIL, **Gestão de Riscos Institucionais**– 2020. Acessado em 10 de nov 2021.  
Disponível em: <https://www.gov.br/coaf/pt-br/acesso-a-informacao/Institucional/gestao-organizacional/gestao-de-riscos/gestao-de-riscos-institucionais>,

BRASIL, **Manual de Gestão de Riscos do Ministério da Fazenda** – 2020.

CHAIS et all. Riscos corporativos: um estudo de caso em uma empresa prestadora de serviços. **Saber Humano**, ISSN 2446-6298, V. 7, n. 10, p. 61-83, jul./dez. 2020.

**COSO** -COMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION .Controle Interno – Estrutura Integrada: Sumário Executivo. Tradução: Price Waterhouse Coopers. 2013.

CGU- Controladoria Geral da União realiza **30ª edição da Reunião da Rede GIRC**. Publicado em Data de publicação: 18 de março de 2021. Disponível em: <https://secretariadegovernanca.ufc.br/pt/controladoria-geral-da-uniao-realiza-30a-edicao-da-reuniao-da-rede-girc/>. Acessado em 22 de nov.2021.

**COCURULLO, Antônio**. Gestão de riscos corporativos: riscos alinhados com algumas ferramentas de gestão: um estudo de caso no setor de celulose e papel. **São Paulo: Scortecci,2002**.

**COCURULLO, A**. Gestão de Riscos Corporativos: Riscos Alinhados com algumas ferramentas de gestão – Um estudo de caso. 3. ed. São Paulo: Universidade São Francisco (USF), 2004.

**DANI, S; GHADGE, A. KALAWSKY, R**. **Supply chain risk management: present and future scope**. The International Journal of Logistics Management, Vol. 23 Iss: 3 pp. 313 - 339, 2012, Wagon Lane, United Kingdom. Disponível em <<http://dx.doi.org/10.1108 /09574091211289200>>. Acesso em: 01dez. 22021.

FACHIN, R. C.; MENDONÇA, J. R. C. O conceito de profissionalização e da teoria institucional. In: VIEIRA, M. F.; CARVALHO, C. A. (org.). **Organizações, instituições e poder no Brasil**. Rio de Janeiro: FGV, 2003. p. 19-41.

FERMA, **NORMA DE GESTÃO DE RISCOS**. AIRMIC, ALARM, IRM: 2002, translation copyright FERMA: 2003.

**FERMA. Federation of European Risk Management Association.** Norma de Gestão de riscos, **2003**. Disponível em: <http://www.ferma.eu/app/uploads/2011/11/a-risk-management-standard-portuguese-version.pdf>. Acesso em: 14 nov. 2021.

**FERENTZ, Larissa Maria da Silva.; PINHEIRO, Eduardo Gomes; GARCIA, Carlos Mello.** Gestão de Riscos e indicadores de preparação: estudo de caso no município de palmeira/PR. DRd – Desenvolvimento Regional em debate (ISSNe 2237-9029) v. 9, p. 243-262, 2019.

**FRANCO, Fernando 2017.** Gestão de risco. [http://brasil.mackenzie.br/apps/files/fpmb\\_governanca\\_e\\_gestao\\_de\\_riscos\\_em\\_organizacoes\\_publicas\\_apostila.pdf](http://brasil.mackenzie.br/apps/files/fpmb_governanca_e_gestao_de_riscos_em_organizacoes_publicas_apostila.pdf).

**FREITAS, Ernani C.; PRODANOV, Cleber C.** Metodologia do Trabalho Científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico. **2.ed. Novo Hamburgo: FEEVALE, 2013.**

**Gerenciamento de riscos corporativos: evolução em governança e estratégia /** Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. São Paulo, SP: IBGC, 2017. (Série Cadernos de Governança Corporativa, 19).

**GIL, Antonio C.** Métodos e Técnicas de Pesquisa Social. **6.ed. São Paulo: Atlas, 2008.**

**IBGC. Instituto Brasileiro de Governança Corporativa.** Guia de Orientação para o Gerenciamento de Riscos Corporativos; coordenação Eduarda La Roque. São Paulo, SP: IBGC, 2007. Disponível em: <https://icts.com.br/new/arquivos/ibgc-orientacaogerriscoscorporativos>. Acesso em 25 nov. 2021.

**JORION, Jorion, P. (2000).** **Value at Risk: The New Benchmark for Managing Financial Risk.** New York, USA: MacGraw – Hill. Disponível em

[https://books.google.com.br/books?id=OSaVDwAAQBAJ&pg=PR21&lpg=PR21&dq=Jorion,+P.+\(2000\).+Value+at+Risk:+The+New+Benchmark+for+Managing+Financial+Risk.+New+York,+USA:+MacGraw+%E2%80%93+Hill.&source=bl&ots=mjI929pkAm&sig=ACfU3U1ntUgVf3qaUwC2A35ZyhASF8sWKw&hl=pt-BR&sa=X&ved=2ahUKEwiX74jfsbf0AhWZrpUCHbR5CwUQ6AF6BAgQEAM#v=onepage&q=Jorion%2C%20P.%20\(2000\).%20Value%20at%20Risk%3A%20The%20New%20Benchmark%20for%20Managing%20Financial%20Risk.%20New%20York%2C%20USA%3A%20MacGraw%20%E2%80%93%20Hill.&f=false](https://books.google.com.br/books?id=OSaVDwAAQBAJ&pg=PR21&lpg=PR21&dq=Jorion,+P.+(2000).+Value+at+Risk:+The+New+Benchmark+for+Managing+Financial+Risk.+New+York,+USA:+MacGraw+%E2%80%93+Hill.&source=bl&ots=mjI929pkAm&sig=ACfU3U1ntUgVf3qaUwC2A35ZyhASF8sWKw&hl=pt-BR&sa=X&ved=2ahUKEwiX74jfsbf0AhWZrpUCHbR5CwUQ6AF6BAgQEAM#v=onepage&q=Jorion%2C%20P.%20(2000).%20Value%20at%20Risk%3A%20The%20New%20Benchmark%20for%20Managing%20Financial%20Risk.%20New%20York%2C%20USA%3A%20MacGraw%20%E2%80%93%20Hill.&f=false), acessado em 21 de novembro de 2021.

MARCONI, M. A; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração e interpretação de dados.** 3.ed. São Paulo: Atlas, 1996

MEYER, J. W.; ROWAN, B. Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony. **American Journal of Sociology**, v. 83, p. 340-363, 1977

**MEZZAROBA, Orides; MONTEIRO, Cláudia Servilha.** Manual da metodologia em direito. **São Paulo: Saraiva, 2004.**

OLIVEIRA, Cleverson Castro Ortiz de. Processo de gerenciamento de riscos corporativos em uma empresa do comércio varejista. **Monografia.** Universidade do Vale do Taquari, Lageado, 2018.

ONU. Organização das Nações Unidas. **Como construir cidades mais resilientes: um guia para gestores públicos locais.** Genebra, 2012.

PADOVEZE, C. L. **Contabilidade Gerencial: Um enfoque em sistema de informação contábil.** 7ª ed. São Paulo: Atlas, 2010

PADOVEZE, C. L. **Controladoria Estratégica e Operacional.** 3ª. Ed. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

PADOVEZE, C. L.; BERTOLUCCI, R. G. **Gerenciamento de Risco Corporativo em Controladoria**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2013

PADOVEZE, C. L., & Bertolucci, R. G. (2005). Proposta de um modelo para o gerenciamento do risco corporativo. **XXV Encontro Nac. de Eng. de Produção**. Porto Alegre, RS. Acesso em 25 de maio de 2023, disponível em [http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2005\\_Enegep0305\\_0688.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2005_Enegep0305_0688.pdf)

PEREIRA, Fernando Antônio de Melo. Teoria Institucional. **A evolução da teoria institucional nos estudos organizacionais: um campo de pesquisa a ser explorado**. Revista Organizações em Contexto, vol. 8, núm. 16, 2012. Acessado em outubro de 2022, disponível em; <https://www.redalyc.org/pdf/5342/534256501012.pdf>

PEROVANO, Dalton G. **Manual de Metodologia da Pesquisa Científica**. 1.ed. Curitiba: InterSaberes, 2016.

PINHEIRO, E. G.; GARCIAS, C. M.; FERENTZ, L. M. S. (org.). **Indicador de Preparação para Desastres nas Cidades (IPDC)**. Curitiba: CEPED e PUCPR, 2017. PMI, Project Management Institute. Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK®). 5ª ed. Newtown Square, Pennsylvania, USA: Project Management Institute, 2013. Disponível em [https://www.academia.edu/11595998/PMBOK\\_5a\\_Edicao\\_Portugues\\_BR](https://www.academia.edu/11595998/PMBOK_5a_Edicao_Portugues_BR), acessado em nov, 2021.

PRADO, E.V. Práticas de gerenciamento de riscos corporativos: um estudo de caso em uma indústria multinacional de autopeças. **Dissertação** (Mestrado em Administração) – Faculdade de Gestão e Negócios / Programa de Pós-Graduação em Administração - Universidade Metodista de Piracicaba, 2014.

**PREDA, C. Implementing a risk management standard**. Journal of Defense Resources Management. Vol. 4, n. 1, p. 111-120, 2013.

**PURDY, G. ISO 31000 2009: setting a new standard for risk management**. Risk Analysis. Vol. 30, n. 6, p. 881- 886, 2010.

RIBEIRO, Renor.; **Gestão de risco no setor público**. Brasília-DF: Athenas Editora, 2020.

ROSA, Germano Mendes. TOLEDO, José Carlos de. Gestão de riscos e a norma ISO 31000: importância e impasses rumo a um consenso. **V CONGRESSO BRASILEIRO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**, Ponta Grossa, PR, Brasil, 02 a 04 de Dez. de 2015.

SANTOS, Ingrid Maria Barbosa. Gestão de Risco Aplicada ao Setor Público: Um estudo de caso na Prefeitura de Santa Rita, UFPB, 2020, **Monografia**, João Pessoa-PB, 44(fl).

SECRETARIA DO GOVERNO. Manual de Gestão de Risco, 1ª Edição. Brasília-Jul, 2020.

**SECRETARIAS**. Secretárias e órgão. Disponível em; <https://www.joaopessoa.pb.gov.br/secretaria/page/2/publicado-em-2019>. Acessado em nov. 2021.

**SELZNICK**, P. Foundations of the Theory of Organization. In: American Sociological Review, Vol. 13, No. 1, pp. 25-35, 1972.

SILVA, Viviane Lemes; CIUPAK, Clébia A Importância do Controle Interno para Gestão de Riscos: Uma Análise nas Sociedades de Grande Porte do Ramo Industrial de Cuiabá-MT. **IV SINGEP** – São Paulo – SP – Brasil – 08, 09 e 10/11/2015.

SILVA, Brisleney Gomes da. Análise de Riscos Competitivos Aplicado a Acidente no Trabalho: O caso do Setor Elétrico Paraibano, 2020. **Monografia**. UFPB/CCSA, 43f.

**SISTEMA DE GESTÃO DE RISCO**, ilustração disponível em março de 2022. <https://iso31000.net/sistema-de-gestao-de-riscos/> Acessado.

SCHOMMER, Paula Chies. Gestão pública no Brasil: notícias do teatro de operações. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, vol. 43, n. 4, 2003.

SOUZA, Kleber; BRASIL, Franklin. **Como gerenciar riscos na administração pública – Estudo prático em licitações**. Editora Negócios Públicos. Curitiba. 149 p. 2017.

SOARES, Maria Susete de Lima. A logística reversa como ferramenta de gestão pública: Um olhar sobre a gerência operacional de bens e imóveis (GOBEM).

**Monografia-** Especialização em Gestão e Organização Pública. Universidade Estadual da Paraíba-UEPB, 2013,53f.

**SOFTEXPERT- GRC-Gestão de Governança, Riscos e Conformidade**. Acessado em setembro 2021, disponível em <https://www.softexpert.com/pt-br/solucao/gestao-governanca-riscos-conformidade-grc/>

**TCU - Manual de Gerenciamento de Riscos e Controle Interno**,2016. Acessado em maio de 2023, disponível no [http://www.tce.ms.gov.br/portal-modernizacao/assets/downloads/gestao\\_de\\_riscos/resolucao\\_40\\_politica\\_de\\_grc.pdf](http://www.tce.ms.gov.br/portal-modernizacao/assets/downloads/gestao_de_riscos/resolucao_40_politica_de_grc.pdf)

VIEIRA, James Batista; BARRETO, Rodrigo Tavares de Souza. Governança, gestão de riscos e integridade. BRASÍLIA. **ENAP**,2019,240 (fl).

**TEORIA INSTITUCIONAL. A nova teoria institucional em estudos organizacionais: uma abordagem crítica**. Acessado em outubro de2022 =, disponível em;<https://www.scielo.br/j/cebape/a/GWgS43FXQ4xD6XCM6yQtM6s/?format=pdf&lan=pt>

**Teoria Institucional**. Trajetória conservadora da teoria institucional. Acessado em março 2023, disponível em; <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7843174>.

## APÊNDICE A– QUESTIONÁRIO

Este questionário compõe o instrumento de pesquisa científica que teve por objetivo de auxiliar na elaboração do Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) de Bacharelado em Ciências Atuariais, oferecido pela Universidade Federal da Paraíba, Campus I, João Pessoa – PB.

1.Qual o seu perfil profissional?	
2.Grau de instrução/escolaridade?	
3. Em qual gerência atua (Marcar uma opção)	
4.Qual a sua função/cargo?	
5.Quais as suas atribuições na função/cargo?	
6.Você sabe o que é risco?	
7.Qual o tipo de risco percebido na gerência?	
8.Você sabe o que é gerenciamento de risco?	
9.Você acha que é possível aplicar gerenciamento de risco em uma instituição pública?	
10.Sua gerência pratica o gerenciamento de risco?	
11.Qual o nível de utilidade a prática de gerenciamento de risco você acredita ter para a secretária/gerência?	
12.Como você implantaria uma gestão de risco na sua gerência?	
13.Assinale a ferramenta que você conhece ou já utilizou ou está familiarizada?	
14.Numa situação hipotética, ocorreu uma falha no processo de solicitação que, causou um possível dano a um contribuinte, gerando denúncia, qual a ação tomada para mitigar o dano?	
15. Quais desses segmentos internos você tem maior dificuldade para gerenciar e controlar?	
16.Como a gerência percebe a necessidade de uma ação corretiva ou preventiva num determinado ato licitatório, dê exemplo de como é feito;	
17.Como a gerência percebe a necessidade de uma ação corretiva ou preventiva em uma determinada ordem de pagamento, dê exemplo de como é feito;	
18.Quando um setor não faz as programações de insumos dentro do prazo e com isso perde o prazo de protocolo, quais as ações tomadas para sanar o erro?	
19.Como é realizado a definição de alguma aquisição de bens ou possíveis obras ou projetos, seja ela uma manutenção, adaptação ou construção?	
20.Como o setor faz para mitigar os riscos e atender as devidas prioridades aos projetos/demandas?	
21. Na sua opinião com que frequência se deve fazer o gerenciamento de risco na secretária/gerencia?	
22. Existir um Plano de gestão de Riscos da secretária ou vários planos de gestão de risco	

elaborado por cada unidade gestora e como ocorre a execução?	
23. Que tipo de ferramenta é utilizado para gerenciar os riscos no seu setor?	
24. Você conhece os mapeamentos de risco?	
25. Como se faz os mapeamentos de risco de cada setor?	
26. Como ocorreu o gerenciamento de risco durante o período da pandemia, evitando falta de atendimento as demandas por setores?	
27. Quais as ações tomadas para mitigar os danos aos atendimentos das demandas por gerencia durante a pandemia?	
28. Houve algum protocolo e mapa de risco implementado nas gerencias?	
29. Após o período a gerência de compras percebeu a necessidade de manter os gerenciamentos de riscos nas unidades gestoras?	