

Gestão de risco: técnica de suporte à tomada de decisão do gestor público visando o desenvolvimento econômico e social

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: UFPR, UTFPR e 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, Setor Público, COSO, Processo decisório, Gestão da Informação.

Leandra Maria Ortigara

leortigara@hotmail.com

Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Curitiba. Paraná. Brasil.

Edelvino Razzolini Filho

edson.melo@unioeste.br

Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Curitiba. Paraná. Brasil.

1 INTRODUÇÃO

Este artigo apresenta o tema gestão de risco e como esta prática de gestão pode qualificar a tomada de decisão dos gestores públicos de modo a promover o desenvolvimento econômico e social, oferecendo serviços de maneira efetiva aos cidadãos. 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”.

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 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.

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 distinguírem 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: Como a gestão de risco pode qualificar a tomada de decisão dos gestores públicos das Instituições Federais de Ensino com sede em Curitiba?

2 RISCO, CONTROLES INTERNOS E GESTÃO DE RISCO

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 INTOSAI² (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 principal ferramenta para gerenciar o 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

² 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.

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 stakeholders³ acerca de uma gestão de riscos coerente (RASID et al, 2012).

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:

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

Enfim, conclui o Comitê supracitado (COSO, 2007) que a gestão de risco é um processo de trabalho de natureza permanente, estabelecido, direcionado e

³ 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 pelas ações de uma determinada empresa. Em uma tradução livre para o português, o termo significa parte interessada.

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.

3 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 tripartite 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/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 (PAECH; DELATER; HESSE, 2014).

4 GESTÃO DE RISCO E A TOMADA DE DECISÃO

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.

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).

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). 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 visando desenvolvimento econômico e social.

5 ENCAMINHAMENTO METODOLÓGICO

Esta seção apresenta o caminho metodológico que possibilita a apuração e a apresentação dos resultados obtidos. O encaminhamento metodológico inicia-se com a caracterização da pesquisa, seguido do ambiente na qual foi realizada, a descrição de como foi feita a coleta de dados e, por fim, a análise dos resultados.

5.1 Caracterização da pesquisa

A caracterização desta pesquisa, juntamente com os procedimentos metodológicos adotados, está sintetizada no Quadro 1. 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 1: 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 foi realizada.

5.2 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 Aprendiz. 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, que segundo a Lei Orçamentária Anual de 2020 totalizava R\$ 3 bilhões de reais.

5.2.1 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-reitores⁴ 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 1, 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.

Tabela 1: 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: Os autores (2020).

De posse da seleção das unidades de observação, demonstradas na Tabela 1, foi feita a coleta de dados.

5.3 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:

⁴ 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.

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.

5.3.1 Instrumento de coleta de dados: questionário estruturado

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.

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 gestão de risco nas instituições. Portanto, as questões do primeiro bloco almejavam 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 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.

5.3.2 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.

6 RESULTADOS DA ANÁLISE DE PERCEPÇÃO

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.

6.1.1 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. As afirmativas referentes à gestão de risco foram elaboradas tomando como base o questionário elaborado pelo TCU, disposto na Portaria 277/2010, 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.

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 2 apresenta a visão dos respondentes referente ao elemento COSO-II “Ambiente interno”.

Quadro 2: 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 da <u>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 <u>instituição</u> (por exemplo: quem autoriza, não realiza; quem realiza, não fiscaliza).		1		2	9	6
6.	As delegações de competência na <u>instituição</u> são acompanhadas de definições claras (formalizadas) das responsabilidades.		2	2	3	7	4

Fonte: Os autores (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 3 com o posicionamento dos respondentes em relação a este elemento do COSO-II das instituições estudadas.

Quadro 3: 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 <u>instituição</u> estão definidos em documentos formais, por exemplo o PDI.					4	14
8.	As metas <u>da área em que você trabalha</u> estão definidas em conformidade com os objetivos estratégicos da instituição.				2	6	10

Fonte: Os autores (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 4 demonstra a percepção dos respondentes em relação ao elemento do COSO-II identificação de eventos.

Quadro 4: 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							

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

Fonte: Os autores (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 5 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 5: 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: Os autores (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 6.

Quadro 6: 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 totalment					Concordo totalment
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: Os autores (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 7: 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 na instituição 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: Os autores (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 8: 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: Os autores (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 analisado, modelo COSO-II, foi o monitoramento, demonstrado no Quadro 9.

Quadro 9: 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: Os autores (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 ineficazes; 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.

6.1.2 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. O Quadro que segue apresenta a visão dos respondentes quanto à tomada de decisão e o elemento “ambiente interno”.

Quadro 10: 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: Os autores (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 11: 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:	Disordo 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: Os autores (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 12: 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:	Disordo totalmente					Concordo Totalmente
IDENTIFICAÇÃO DE EVENTOS							
32.	Para tomada de decisões estratégicas, utiliza informações estruturadas, disponíveis em ferramentas institucionais.			2	2	10	4

Fonte: Os autores (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 no Quadro 13.

Quadro 13: 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:	Disordo 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: Os autores (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 14 aborda a tomada de decisão segundo elemento do COSO-II “resposta ao risco”.

Quadro 14: 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: Os autores (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 15.

Quadro 15: Atividade de controle segundo os respondentes.

TOMADA DE DECISÃO			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: Os autores (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 16 aborda a tomada de decisão segundo elemento do COSO-II “informação e comunicação”.

Quadro 16: 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							

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

Fonte: Os autores (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 17 aborda a tomada de decisão segundo elemento do COSO-II “monitoramento”.

Quadro 17: Monitoramento 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
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: Os autores (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.

6.1.3 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 1.

Figura 1: Nuvem de palavras

- 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. 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, 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 explícito na Constituição da República Federativa do Brasil de 1988.

7 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?” Para cumprir este objetivo, 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.

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 responsáveis pela área de governança, gestão de riscos e integridade seriam as pessoas qualificadas.

Ainda, 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 membros responsáveis por Gestão de Risco das IFE estudadas. 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 identificar se a IFE estava estruturada a gestão de risco nas IFE estudadas e, a segunda parte, verificar se a tomada de decisão dos gestores das IFE era suportada por princípios formais de gerenciamento de riscos. 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 visando, assim, o desenvolvimento econômico e social.

Assim, 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 visando, assim, o desenvolvimento econômico e social.

Risk management: support technique for public manager decision-making aiming economic and social development

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: 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, Public Sector, COSO, Decision-making, Management information.

REFERÊNCIAS

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.

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. 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. 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, 1994.

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.

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.

HOPKIN, P. Fundamentals of risk management: understanding, evaluating and implementing effective risk management. United Kingdom: Konanpage, 2017.

INTOSAI. International Organization of Supreme Audit Institutions. Guia para las normas de control interno del sector público. Viena, 2004.

MARCH, J.; SHAPIRA, Z. Managerial perspectives on risk and risk taking, Management Science, 33, 1404–1418, 1987.

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.

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. Econométrica, 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.

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

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

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

Recebido: 05 set. 2022.

Aprovado: 20 out. 2022.

DOI: 10.3895/rbpd.v11n4 esp.14035

Como citar: ORTIGARA, L. M.; FILHO, E. R. Gestão de risco: técnica de suporte à tomada de decisão do gestor público visando o desenvolvimento econômico e social. **R. Bras. Planej. Desenv.** Curitiba, v. 11, n. 04, p. 1077-1112, Edição Especial Planos de expansão, políticas públicas e a pandemia: reflexões sobre planejamento e desenvolvimento local, dez. 2022. Disponível em: <<https://periodicos.utfpr.edu.br/rbpd>>. Acesso em: XXX.

Correspondência:

Leandra Maria Ortigara

Av. Sete de Setembro, 3165 - Reboças, Curitiba - PR

Direito autoral: Este artigo está licenciado sob os termos da Licença CreativeCommons-Atribuição 4.0 Internacional.

