



CENTRO UNIVERSITÁRIO SENAI CIMATEC
PROGRAMA DE POS-GRADUAÇÃO STRICTO SENSU
MESTRADO PROFISSIONAL EM
GESTÃO E TECNOLOGIA INDUSTRIAL

MARIA DAS GRAÇAS COELHO MIGUELOTE

**ANÁLISE DA IMPLANTAÇÃO DO PROGRAMA DE GESTÃO DE RISCOS
ORGANIZACIONAIS:
UM ESTUDO DE CASO NA FIOCRUZ BAHIA.**

Salvador, 2020

MARIA DAS GRAÇAS COELHO MIGUELOTE

ANÁLISE DA IMPLANTAÇÃO DO PROGRAMA DE GESTÃO DE RISCOS
ORGANIZACIONAIS:
UM ESTUDO DE CASO NA FIOCRUZ BAHIA.

Exame de Defesa de Dissertação apresentado ao Programa de Pós-Graduação
Stricto Sensu do Centro Universitário SENAI CIMATEC como requisito parcial
para a obtenção do título de Mestre em Gestão e Tecnologia Industrial

Orientador: Prof. Dra. Josiane Dantas Viana Barbosa
Coorientador: Prof. Dra. Maria Julia Alves de Souza

Salvador, 2020

Ficha catalográfica elaborada pela Biblioteca do Centro Universitário SENAI CIMATEC

M634a Miguelote, Maria das Graças Coelho

Análise da implantação do programa de gestão de riscos organizacionais: um estudo de caso na Fiocruz Bahia / Maria das Graças Coelho Miguelote. – Salvador, 2021.

86 f. : il. color.

Orientadora: Prof.^a Dr.^a Josiane Dantas Viana Barbosa.

Dissertação (Mestrado em Gestão e Tecnologia Industrial) – Programa de Pós-Graduação, Centro Universitário SENAI CIMATEC, Salvador, 2021.

Inclui referências.

1. Gestão de risco. 2. Gestão integrada. 3. Planejamento estratégico. I. Centro Universitário SENAI CIMATEC. II. Barbosa, Josiane Dantas Viana. III. Título.

CDD 658

CENTRO UNIVERSITÁRIO SENAI CIMATEC**Mestrado Profissional em Gestão e Tecnologia Industrial**

A Banca Examinadora, constituída pelos professores abaixo listados, aprova a Defesa de Mestrado, intitulada "Análise da Implantação do Programa de Gerenciamento de Riscos Organizacionais: Um Estudo de Caso na Fiocruz Bahia" apresentada no dia 15 de dezembro de 2020, como parte dos requisitos necessários para a obtenção do Título de Mestre em Gestão e Tecnologia Industrial.

Orientadora:


Prof.ª Dr.ª Josiane Dantas Viana Barbosa
SENAI CIMATEC

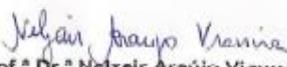
Coorientadora:


Prof.ª Dr.ª Maria Julia Alves de Souza
FIOCRUZ

Membro Interno:

Camilla de Souza Pereira Guizzo
Prof.ª Dr.ª Camila de Souza Pereira Guizzo
SENAI CIMATEC

Membro Externo:


Prof.ª Dr.ª Nelzair Araújo Vianna
FIOCRUZ

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho aos meus filhos Daniel, Raquel e Marcos e também as minhas netas Duda e Luiza para que sirva de estímulo e persistência em conquistar aquilo que almejam, pois não há idade nem dificuldades que não possam ser superadas.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente ao meu Deus Eterno que me permitiu realizar e concluir este trabalho.

Agradeço a minha Instituição, Fiocruz pelo estímulo em aperfeiçoar o conhecimento de seus servidores.

Agradeço ao meu esposo Fernando pela paciência e compreensão.

Agradeço também aos amigos e colegas do mestrado em especial à Ângela, Geovana, Helton, Marivaldo e Valdeyer pela força colaborativa, pela amizade e pelos momentos compartilhados.

Agradeço a minha orientadora Josiane Dantas; a minha coorientadora Maria Júlia e à banca examinadora formada por Nelzair Vianna e Camila Guizzo.

RESUMO

Atualmente, as incertezas são frequentes em todas as Instituições, sejam públicas ou privadas, e o grande desafio é reconhecer o quanto a instituição está disposta a aceitar essas inseguranças para agregar valor e entregáveis satisfatórios. Os efeitos dessas incertezas são administrados como riscos organizacionais. O Planejamento Estratégico da Fundação Oswaldo Cruz (FIOCRUZ) preconiza em um de seus objetivos estratégicos a implantação de um programa de gerenciamento de riscos para o período de 2018-2021. Nesse contexto, este estudo foi desenvolvido com objetivo de analisar a implantação do programa de gerenciamento de risco, em uma unidade regional (Fiocruz Bahia), localizada no município de Salvador-BA. Como metodologia da pesquisa, foi realizado um estudo de caso aplicado a partir de uma amostra entre os processos trabalhados inicialmente pela equipe de gestão de riscos, composta por 07 (sete) servidores ativos do quadro da instituição. Valendo-se da política de gestão de riscos, recentemente incrementada pela FIOCRUZ, assim como de atos normativos do Governo sobre o tema abordado, a equipe de gestão de riscos elaborou sua própria metodização para implantação do programa de gerenciamento de riscos, utilizando quatro ações principais: Priorização dos Processos, Mapa dos Riscos, Plano de Ação e Monitoramento. Foi selecionado como amostra para este estudo de caso um trabalho que vem sendo desenvolvido pela equipe de gerenciamento de risco - processo “gestão de contratos”, por estarem claramente identificadas todas as quatro ações citadas acima. Resultados preliminares mostraram a necessidade de uma integração entre planejamento estratégico e gestão de riscos para uma condução mais criteriosa nas contratações de serviços contínuos, visando uma governança eficaz.

Palavras-chave: Gestão de Risco. Gestão Integrada. Planejamento Estratégico.

ANALYSIS OF THE IMPLEMENTATION OF THE ORGANIZATIONAL RISK MANAGEMENT PROGRAM: A CASE STUDY AT FIOCRUZ BAHIA

ABSTRACT

Currently, uncertainties are frequent in all institutions, whether public or private, and the great challenge is to recognize how much the institution is willing to accept these insecurities to add value and satisfactory deliverables. The effects of these uncertainties are managed as organizational risks. The Strategic Planning of Fundação Oswaldo Cruz (FIOCRUZ) recommends in one of its strategic objectives the implementation of a risk management program for the period 2018-2021. In this context, this study was developed with the objective of analyzing the implementation of the risk management program, in a regional unit (Fiocruz Bahia), located in the city of Salvador-BA. As a research methodology, a case study was carried out based on a sample among the processes initially worked by the risk management team, composed of 07 (seven) active employees of the institution. Using the risk management policy, recently increased by FIOCRUZ, as well as the Government's normative acts on the topic addressed, the risk management team developed its own method for implementing the risk management program, using four main actions: Process Prioritization, Risk Map, Action Plan and Monitoring. A sample for this case study was selected as a work that has been developed by the risk management team - "contract management" process, as all four actions mentioned above are clearly identified. Preliminary results showed the need for an integration between strategic planning and risk management for a more careful conduct in the contracting of continuous services, aiming at an effective governance.

Keywords: Risk Management. Integrated Management. Strategic Planning.

Lista de Tabelas

Tabela 1 - Planejamento estratégico (PE) Fiocruz Bahia 2018/2021	19
Tabela 2 - Escala de probabilidade	35
Tabela 3 - Escala de impactos	35
Tabela 4 - Composição do processo Gestão de Contratos	47
Tabela 5 - As 4 Etapas Do Desenvolvimento Da Gestão De Riscos	48
Tabela 6 - 1ª Etapa-Priorização de Processos	49
Tabela 7 - 2ª Etapa-Mapa de riscos	51
Tabela 8 - Pesos estabelecidos para probabilidade e impacto	53
Tabela 9 - Faixas de classificação para os riscos	53
Tabela 10 - Escala de mensuração dos controles existente	54
Tabela 11 - Categorias dos riscos e descrição	54
Tabela 12 - 3ª Etapa - Plano de Ação para as Medidas de Tratamentos	55
Tabela 13 - 4ª Etapa - Controle das Ações Propostas	57

Lista de Figuras

Figura 1 – Fragilidade nos Controles	17
Figura 2 - Processo Gestão de Riscos, ISO 31000	22
Figura 3 - COSO Alinhamento de riscos estratégicos e alinhamento de objetivos	23
Figura 4 - ISO 31000 e COSO	25
Figura 5 - Fluxo de Planejamento, 6ª edição PMBOK	27
Figura 6 - Publicações e Citações sobre o tema GR e PE	28
Figura 7 - Palavras mais abordadas nas publicações sobre GR e PE	29
Figura 8 - Matriz de Risco	37
Figura 9 - Fluxo de implantação da GR	59
Figura 10 - Questão 1 seguindo a escala Likert de classificação de resposta	62
Figura 11 - Questão 3 relação do mapeamento do setor com os conteúdos da GR	63
Figura 12 - Questão 6 satisfação quanto ao nível de conhecimento de GR na Fiocruz Bahia	63
Figura 13 - Questão 10 aplicabilidade da GR em programas e projetos da Gestão	64

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas

APF - Administração Pública Federal

CGRC – Comitê de Governança, Gestão de Riscos e Controles da FIOCRUZ.

CGU - Controladoria Geral da União

ENAP – Escola Nacional de Administração Pública

FIOCRUZ – Fundação Oswaldo Cruz

GESPÚBLICA - Excelência do Sistema de Gestão Pública

IN – Instrução Normativa

IPEA - Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada

ISO - International Organization for Standardization (Organização Internacional de Normalização).

MP – Ministério Público

MPOG – Ministério do Planejamento Orçamento e Gestão

NBR – Norma Brasileira

OCDE - Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico

OGU - Ouvidoria Geral da União

PMBOK – Project Management Body of Knowledge (Conhecimento em Gerenciamento de Projetos)

SFC - Secretaria Federal de Controle Interno

SUS – Sistema Único de Saúde

TCU - Tribunal de Contas da União

UGI - Unidade de Gestão da Integridade

SUMÁRIO

Resumo	VI
Title and Abstract	VII
Lista de Tabelas	VIII
Lista de Figuras	IX
Lista de Siglas e Abreviaturas	X
1. INTRODUÇÃO.....	12
1.1 Objetivos	14
1.1.1 Objetivo Geral	14
1.1.2 Objetivos Específicos	15
1.2 Justificativa	15
2. REFERENCIAL TEÓRICO.....	20
2.1 Gestão de risco	20
2.2 Planejamento estratégico	24
2.3 Busca na Literatura sobre GR e PE	27
3. ASPECTOS GERAIS DA GESTÃO DE RISCOS.....	30
3.1 Gerenciamento de Riscos	30
3.1.2 Cenário para a Avaliação de Riscos	30
3.1.3 Aplicação e Abrangência	31
3.1.4 Priorização dos Processos	31
3.1.5 Identificação do Risco	32
3.1.6 Análise do Risco	32
3.1.7 Respostas ao Risco	32
3.1.8 Probabilidade e Impacto	33
3.1.9 Risco Inerente e Residual	35
3.1.10 Matriz de Riscos	35
3.2 Integridade	36
3.3 Controles Internos	37
3.3.1 Objetivos dos Controles Internos a serem alcançados	37
3.4 Responsabilidade	38
3.5 Governança Pública	38
4 METODOLOGIA.....	39
4.1 Pesquisa bibliográfica e documental sobre gestão de riscos e planejamento estratégico	40
4.2 Relato da implantação do programa de gestão de riscos	40
4.3 Aplicação de questionário via google forms	40
5. RESULTADOS E DISCUSSÃO	41
5.1 Critérios Estabelecidos Para Implantação Da Gestão De Riscos Na Fiocruz Bahia	41

1. INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, o Governo Federal tem promovido ações de busca pela integridade, desenvolvendo iniciativas que visam o aumento dos níveis de transparência de suas atividades por meio dos ministérios, autarquias e fundações. Diversos órgãos federais estão comprometidos no processo de melhoria e aprimoramento das ações de governança de suas instituições, com destaque para o Tribunal de Contas da União (TCU), Controladoria Geral da União (CGU) e o Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA).

Publicada em 2016, a Instrução Normativa Conjunta-MPOG nº 01 pode ser considerada como um marco para a Gestão Pública Brasileira, pois determina aos órgãos e entidades do Poder Público Executivo Federal, a adoção de uma série de medidas para a sistematização de práticas relacionadas à gestão de riscos, integridade, controles internos integrados ao planejamento estratégico, aos processos e às políticas da organização, visando à melhoria da governança das Instituições Públicas Federais.

Por meio da utilização de instrumentos gerenciais, o propósito da Instrução Normativa nº 01/2016 é fortalecer a gestão, aperfeiçoar os processos e o alcance dos objetivos institucionais, por meio da criação e aprimoramento dos controles internos da gestão, da sistematização e da gestão de riscos.

A implantação da gestão de riscos em uma organização deve estar inserida em seu Planejamento Estratégico, como um processo de aprendizagem organizacional que começa com o desenvolvimento de uma consciência sobre a importância de gerenciar riscos e avança com a implementação de práticas e estruturas necessárias à gestão eficaz dos riscos. Esse processo alcança êxito quando a organização conta com uma abordagem consistente para gerenciar riscos em atividades relevantes, e com uma cultura organizacional profundamente aderente aos princípios e práticas da gestão de riscos (TCU, 2017b, p. 20).

A sistemática de gestão de risco a ser analisada neste trabalho abordará, principalmente, a IN 01/2016, Referencial Teórico do TCU, a ABNT ISO NBR 31000 e o Guia PMBOK 6ª edição, por fornecer subsídios de sistematização de gerenciamento de riscos atrelados ao planejamento estratégico.

Em 2017, o governo Brasileiro publicou o Decreto nº 9.203 que definiu a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. O decreto definiu as competências dos órgãos e entidades na execução da referida norma, de maneira a incorporar os princípios e diretrizes sobre governança pública e as recomendações de manuais, guias e resoluções e foi regulamentado pela Portaria CGU nº 1.089/2018, que define diretrizes, etapas e prazos para que os órgãos federais criem seus próprios programas de integridade, com mecanismos para prevenir, detectar, remediar e punir fraudes e atos de corrupção, agora de forma obrigatória.

Mediante essas recomendações do governo federal, a FIOCRUZ apresentou o documento intitulado Programa de Integridade Pública da FIOCRUZ, que apresenta os esforços iniciais sistematizados para o fortalecimento da cultura de integridade na FIOCRUZ para a construção de uma instituição pública cada dia mais íntegra, eficaz, responsável, transparente e inclusiva em todos os níveis, com ações que possam tratar seus riscos para a integridade e contribuir para as seguintes metas:

- ✓ Reduzir substancialmente a corrupção e o suborno em todas as suas formas;
- ✓ Desenvolver instituições eficazes, responsáveis e transparentes em todos os níveis;
- ✓ Garantir a tomada de decisão responsiva, inclusiva, participativa e representativa; em todos os níveis; e
- ✓ Ampliar e fortalecer a participação dos países em desenvolvimento nas instituições de governança global.

O programa está alinhado à oitava tese do VIII Congresso Interno - TESE 8, realizado em 2018, que foi o arcabouço para a elaboração do Planejamento Estratégico da Fiocruz Bahia, alinhado à Política de Gestão de Riscos da FIOCRUZ, concebida com observância à missão, visão e valores institucionais.

Em decorrência da complexidade dessa Política, observa-se uma lacuna de saberes na Fiocruz Bahia sobre a gestão de riscos preconizada no Planejamento Estratégico da Instituição. O que se pretende com este estudo é analisar a implantação do programa de gerenciamento de riscos e sua inserção no cumprimento dos objetivos estabelecidos em seu planejamento, ou seja, como integrar a Gestão de Riscos ao Planejamento Estratégico visando o alcance no atendimento de seus resultados com eficácia?

As principais políticas vigentes na FIOCRUZ, que influenciam o Programa de Integridade são:

- ✓ Política de Gestão de Integridade, Riscos e Controles Internos da Gestão, que tem por finalidade estabelecer e difundir princípios, objetivos, diretrizes, competências e responsabilidades a serem observados para a gestão de integridade, de riscos e de controles internos, necessários aos processos de governança e gestão das políticas, programas, processos e projetos da FIOCRUZ;
- ✓ Política de Desenvolvimento Institucional, que tem por finalidade estabelecer e difundir princípios, objetivos e diretrizes que conformam um modelo para o desenvolvimento da gestão institucional;
- ✓ Política de Segurança da Informação e Comunicação, que estabelece e difunde as Diretrizes da Política de Segurança da Informação e Comunicações no âmbito da FIOCRUZ, visando à orientação quanto ao uso adequado das informações e dos recursos de tecnologia da informação que as suportam, evitando impactos prejudiciais às atividades finalísticas e à Gestão da Instituição;
- ✓ Política de Comunicação, que busca enfrentar as diferentes situações estabelecendo mecanismos para ampliar o diálogo com a sociedade e o diálogo

interno entre os vários atores da comunicação da FIOCRUZ, bem como o debate destes com as demais áreas finalísticas da instituição, a fim de fortalecer e conferir maior efetividade aos produtos e processos de comunicação;

✓ Política de Inovação, que orienta as ações institucionais de incentivo e gestão da inovação, de forma a promover a geração de conhecimento, de produtos e de serviços e a ampliação do acesso à saúde para a sociedade; e

✓ Política de Qualidade, designada a promover a saúde e a qualidade de vida da população brasileira, atendendo aos requisitos de regulamentos e das normas nacionais e internacionais da qualidade adequadas ao escopo de atuação de cada uma de suas unidades, assegurando a Saúde do Trabalhador e o Desenvolvimento dos colaboradores, com vistas à melhoria contínua do Sistema de Gestão da Qualidade.

A partir dos desdobramentos das políticas institucionais no âmbito da unidade regional, pode-se perceber o esforço da Fiocruz Bahia no alinhamento com as Políticas Centrais da FIOCRUZ, inclusive no âmbito da Gestão de Riscos, por meio de iniciativas e de algumas políticas oficiais da unidade regional.

A necessidade de integração entre Gestão de Riscos e Planejamento Estratégico para uma condução mais criteriosa nas contratações de serviços contínuos, visando uma governança eficaz, é um dos pilares da discussão desenvolvida neste trabalho, que abordou o processo gestão de contratos como piloto para analisar o programa de gerenciamento de riscos na Fiocruz Bahia.

Uma hipótese a ser apurada é se o estudo demonstra uma interdependência empírica entre Gestão de Riscos e Planejamento Estratégico que necessita ser sistematizada na instituição para agregar valor.

Espera-se que ao final deste trabalho seja possível demonstrar por meio dos resultados obtidos que a análise do programa de gerenciamento de riscos, – gestão de contratos mostre a integração entre Gestão de Riscos e Planejamento Estratégico para uma condução mais criteriosa nas contratações de serviços contínuos para o alcance dos objetivos institucionais.

Cabe salientar, que o processo gestão de contratos na instituição aborda não só os serviços contínuos, mas toda a gama de contratações oriundas das licitações. Porém, na proposta deste trabalho de análise da implantação do programa de gerenciamentos de riscos na Fiocruz Bahia, considerou-se apenas as contratações de natureza continuada.

1.1 Objetivos

1.1.1 Objetivo Geral

O objetivo geral deste trabalho é fazer uma análise da sistemática de integração entre Gestão de Riscos e Planejamento Estratégico, utilizando como estudo

de caso a experiência de mapeamento de riscos no processo gestão de contratos na Fiocruz Bahia.

1.1.2 Objetivos Específicos

- a) Fazer revisão bibliográfica sobre gestão de riscos e planejamento estratégico;
- c) Realizar a seleção da amostra deste estudo;
- b) Relatar as etapas aplicadas ao processo gestão de contratos no gerenciamento de riscos da Fiocruz Bahia;
- d) Analisar os resultados obtidos e correlacionar com as estratégias da organização.

1.2 Justificativa

Em 2018, o Tribunal de Contas da União (TCU) realizou um levantamento da exposição da administração pública federal (APF) à fraude e à corrupção. Para tal desenvolveu um “mapa de exposição” cujo objetivo principal foi a construção de um cenário geral para a visualização das instituições públicas que estão mais expostas a riscos de fraude e corrupção. Estabeleceram-se parâmetros para análise e identificação de quais fatores aumentam ou mitigam a ocorrência de riscos, não configurando, contudo, uma avaliação de riscos clássica.

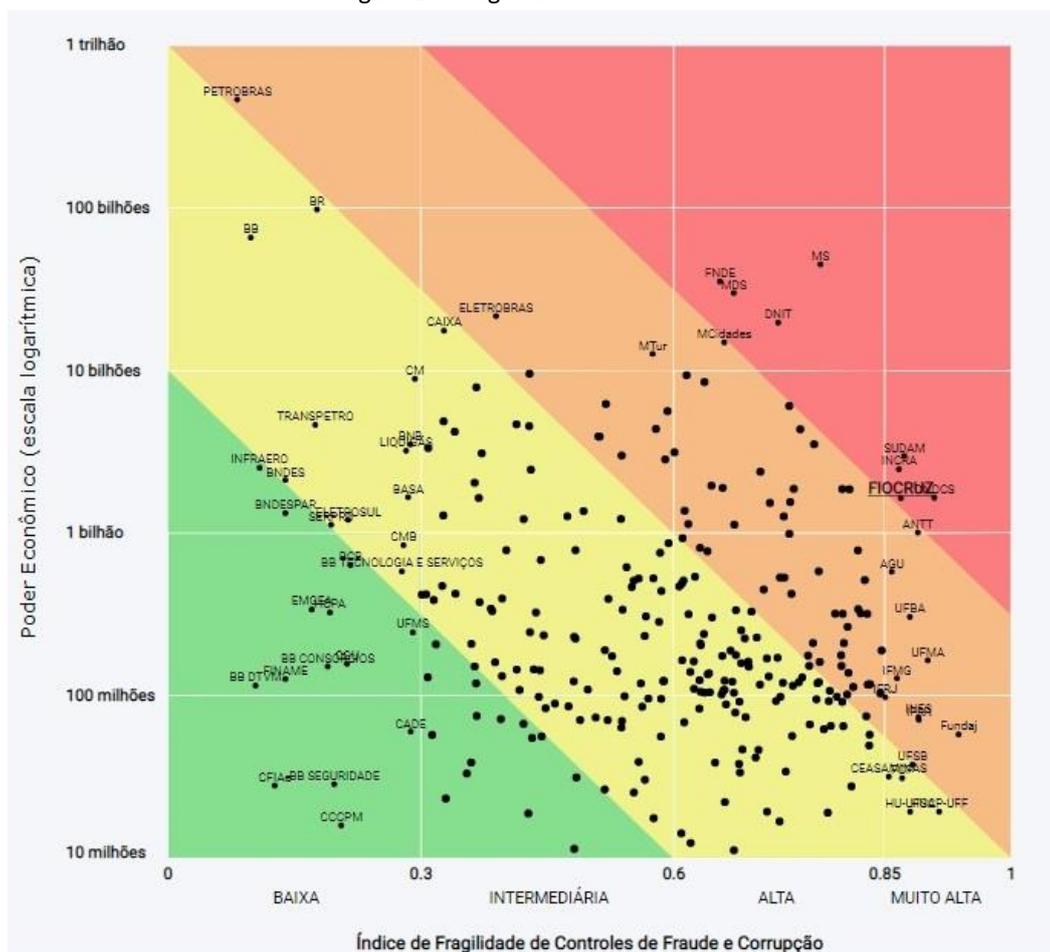
Foram avaliadas 287 instituições todas do Poder Executivo Federal, buscando estimar em que patamar os órgãos da APF, estão expostas aos riscos considerando os poderes econômicos e de regulação.

O estudo utilizou indicadores Poder Econômico, Poder de Regulação e Fragilidades dos Controles ao serem cruzados mostra o quanto uma dada instituição pública está exposta ao risco de fraude e corrupção, considerando que os poderes econômicos e de regulação estão relacionados aos valores que o órgão dispõe e se disponibiliza a entregar.

O mapa foi construído identificando-se o grau de exposição ao risco pelas cores verde (baixa exposição), amarela (média exposição), laranja (alta exposição) e vermelha (altíssima exposição). Sendo que o posicionamento que a instituição se comporte dentro deste mapa a caracterizará o seu grau de exposição.

Cabe esclarecer que o estudo desenvolvido pelo TCU registra apenas o quanto a instituição está exposta a riscos, mesmo que esteja na área indicativa de “alta exposição” não significa que existam casos concretos de fraude ou de corrupção (RELATÓRIO, TCU, 2018).

Figura 1 - Fragilidade nos Controles



Fonte: <https://meapffc.apps.tcu.gov.br>

A Figura 1 demonstra em uma escala de baixa, intermediária, alta e muito alta, o índice de fragilidade de controles aos quais as instituições públicas federais se encontram. A FIOCRUZ atua no campo da ciência, tecnologia e inovação em saúde, com uma gama enorme de atribuições, com especificidade e diversidades impares, encontra-se em posição limítrofe de controles institucionais.

Em decorrência de orientações do governo federal, a Fundação Oswaldo Cruz instituiu recentemente sua Política de Gestão de Riscos, Integridade, e Controles Internos, pretendendo promover ações que evitem, eliminem ou, no mínimo, atenuem as causas e/ou efeitos dos riscos, a partir de medidas que visem reduzir a probabilidade ou impacto dos riscos em seus processos.

Realizado em 2018, o VIII Congresso Interno da FIOCRUZ - evento que ocorre a cada quatro anos em que são discutidas ações e metas a serem cumpridas no período seguinte - preconizou sobre o tema Gestão de Riscos, Integridade, e Controles Internos.

No capítulo que apresenta a Tese 8 foi preconizado a seguinte recomendação:

“A FIOCRUZ conquistou integridade institucional ao longo de sua história pública e é patrimônio da sociedade brasileira, devendo aprimorar sua política de governança, reestruturar seu sistema de controle interno e de gestão de risco, instituir um modelo de gerenciamento por meio de plataformas colaborativas, reforçar a integração, com segurança e efetividade, e fazer frente ao desmonte do serviço público, em permanente diálogo com a sociedade”.

Neste contexto, a FIOCRUZ reviu seu modelo de governança interna, no sentido de fortalecer seu sistema de controle e de gestão de riscos, bem como imprimir maior eficiência mediante a adoção de plataformas de gestão. Questões relacionadas à integridade pública e aos sistemas de controle e de gestão de riscos relacionados, e a eficiência no setor público são considerados componentes estratégicos de gestão.

O desenvolvimento e implementação de atividades de controle da gestão deve considerar a avaliação de mudanças, internas e externas, que contribuam para a identificação e avaliação de vulnerabilidade (risco) que impactam os objetivos institucionais.

A gestão de riscos deve ser vista como peça central nos processos de gestão das organizações, pois, os riscos devem ser considerados como o efeito da incerteza sobre os objetivos. O processo e a estrutura de governança são baseados na gestão de riscos. A gestão de riscos eficaz é considerada por gestores como sendo essencial para a realização dos objetivos da organização (ISO 31000).

A Fiocruz Bahia, como Unidade de Pesquisa, Ensino e Serviços de Referência da FIOCRUZ no estado da Bahia tem em seu escopo de governança a produção de pesquisa básica e pesquisa clínica visando o aperfeiçoamento e aprimoramento do SUS. Portanto, é de vital importância que suas ações de Governança estejam integradas com o Planejamento Estratégico e Políticas de Gestão da FIOCRUZ, como matriz institucional.

Nesse cenário, o programa de gerenciamento de risco da Fiocruz Bahia foi inserido no planejamento estratégico da instituição, que foi proposto pela Direção da unidade como um processo participativo de construção, realizado por meio de oficinas temáticas, seminário de planejamento e reuniões entre equipes da instituição. As oficinas temáticas contaram com a participação de representantes das várias áreas, com o objetivo de discutir e formular os objetivos estratégicos finais e identificar possíveis ações para que pudessem ser alcançados. A partir dessas oficinas, foi elaborado o Planejamento Estratégico da instituição para o quadriênio 2018/2021, sendo a inserção do objetivo “implantação de gestão de riscos” resultado das discussões realizadas durante as atividades.

O Planejamento Estratégico elaborado pretendeu criar mecanismos de monitoramento e avaliação institucional para cada fase do processo e a implantação

da Gestão de Riscos possibilitaria um controle mais e efetivo da execução dos processos institucionais atrelados ao Planejamento Estratégico.

Nesse sentido, a proposta se coaduna aos requisitos da ISO 31000, que afirma que a gestão de riscos não é uma atividade autônoma separada das principais atividades e processos da instituição. A gestão de riscos faz parte das responsabilidades da administração e é parte integrante de todos os processos da instituição, incluindo o Planejamento Estratégico.

Tabela 1- Planejamento estratégico (PE) Fiocruz Bahia 2018/2021

OBJETIVO ESTRATÉGICO	RESULTADO ESPERADO	MACROPROJETOS / PROJETOS / ATIVIDADES IMEDIATAS	META 2018	META 2019	META 2020	META 2021	COMPLEXIDADE (Alta, Média ou Baixa)	PRIORIDADE (Alta, Média ou Baixa)
Aperfeiçoar a gestão da Fiocruz Bahia por meio de práticas inovadoras que garantam o bom desempenho de seus processos finalísticos.	Implantados instrumentos de melhoria dos resultados institucionais e mitigação de riscos	Implementar Plano de Gerenciamento de Riscos, Integridade e Controles Internos na Fiocruz-BA	Iniciar o plano de gerenciamento de risco a partir de dois processos institucionais - um meio e um finalístico	Submeter ao cgrc/rj plano de ação de GR	Aplicar o gerenciamento de riscos aos processos considerados Essenciais	Aplicar o gerenciamento de riscos aos processos considerados Relevantes e Necessários	Alta	Alta

Fonte: Planejamento Estratégico Fiocruz Bahia, 2018, adaptado.

A Tabela 1 destaca o Gerenciamento de Risco como um dos objetivos do Planejamento Estratégico da Fiocruz Bahia, para o quadriênio 2018/2021. Salienta-se que a classificação desse objetivo é “alta” nos quesitos complexidade e prioridade.

No seu planejamento estratégico, a Fiocruz Bahia estabelece quatro metas interdependentes:

- 1) Dar a instituição visibilidade de instituição saudável, ambientalmente sustentável;
- 2) Implantar instrumentos de melhoria dos resultados institucionais e mitigação de riscos;
- 3) Monitorar e avaliar o desempenho estratégico da instituição, e
- 4) Promover a integração entre as atividades-fim e as atividades de suporte.

Percebe-se que o objetivo da meta 2 é a mitigação de risco através de implementação do plano de gerenciamento de riscos, integridade e controles internos.

Apesar de reconhecer a relevância do estudo elaborado pelo TCU, a apresentação do VIII Congresso Interno da FIOCRUZ, assim como a iniciativa da Fiocruz Bahia de inserir em seu Planejamento Estratégico a meta de implantação do Programa de Gestão de Riscos, esta pesquisa se deparou com uma escassez de publicações acadêmicas sobre o tema. Uma vez que o levantamento realizado sobre bases

científicas não encontrou material suficiente que se destacasse dada a relevância do tema.

O levantamento da literatura realizada na base de dados Web of Science sobre o tema gestão de riscos e planejamento estratégico em instituições públicas no período de 2000 a 2020 registraram 72 publicações, número relativamente pequeno em detrimento do espaço temporal de vinte anos.

De sorte que esta pesquisa, tratando da análise da implantação do Programa de Gestão de Riscos na Fiocruz Bahia, como amostra o processo de Gestão de Contratos, poderá ser de grande valia para outras instituições públicas no tocante a realização de licitações para contratação de serviços, utilizando o mapeamento dos riscos a serem identificados como item previsto para acontecer na fase do certame de seleção do fornecedor, uma vez que comportamento irregular das empresas contratadas pode afetar o cumprimento dos objetivos.

Além da contribuição prática acerca dos riscos para a Gestão de Contratos, espera-se também despertar a comunidade acadêmica para a necessidade de mais produções sobre o tema, especialmente sobre o tema gestão de riscos aplicada às instituições públicas.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Gestão de risco

A palavra risco deriva do italiano *risicare*, termo que tem origem no latim *risicu* ou *riscu*, e significa “ousar” (BERNSTEIN, 1996). Risco também é considerado como a incerteza do resultado de ações e eventos, seja oportunidade positiva ou ameaça negativa (HM TREASURY, 2004).

A Instrução Normativa conjunta MP/CGU nº 01/2016, foi publicada em 10/05/2016, define os conceitos de governança, riscos e controle; estipula o Comitê de Governança, Riscos e Controle; Define a criação da política de gestão de Riscos; Institui a responsabilização pela gestão de riscos; prevê o monitoramento da gestão de riscos pela CGU.

Gerenciamento de risco pode ser considerado como um aliado do gestor, sendo fundamental para reduzir o efeito de perdas, aproveitando as oportunidades para gerir com eficiência a incertezas que se apresentam nos seus processos visando garantir a obtenção de seus objetivos de entrega a sociedade de melhores resultados de seus produtos.

Para tal, as organizações utilizam diversas abordagens informais para possibilitar ao gestor o melhor desempenho de suas funções, ou valer-se de modelos reconhecidos internacionalmente de gerenciamento de risco e planejamento, sendo os mais conhecidos a ISO 31000, o PMBOK, e o COSO ERM.

No Brasil, a Norma ISO 31000, é publicada pela Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT), caracteriza-se por ser uma norma geral que pode ser utilizada tanto por organizações públicas como nas privadas por apresentar-se como uma técnica que fornece princípios de diretrizes genéricas para a gestão de qualquer tipo de risco. “Embora todas as organizações gerenciem os riscos em algum grau, alguns princípios precisam ser atendidos para tornar o gerenciamento de risco eficaz. A gestão de riscos pode ser aplicada a toda a organização, em suas diversas áreas e níveis, a qualquer momento, bem como a funções, atividades e projetos específicos” (ISO 31000).

Figura 2 - Processo Gestão de Riscos, ISO 31000



A Figura 2 simboliza o processo gestão de riscos como parte integrante das estruturas organizacionais. Podendo ser aplicado a todos os níveis da instituição, assim como em seu planejamento estratégico.

A ISO 31000 é um guia que fornece princípios e processos para o gerenciamento de riscos. Editada *pelo International Organization for Standardization*, sua última revisão foi finalizada no ano de 2018 pelo comitê técnico ISO/TC 262. No Brasil, a ISO 31000 é publicada pela ABNT.

Segundo (Tranchard, 2018) a ISO 31000 fornece um guia claro, curto e conciso que ajudará as organizações a usar os princípios do gerenciamento de riscos para melhorar o planejamento e tomar melhores decisões.

Verbano e Venturini (2011), afirmam que as organizações utilizam métodos de identificação e análise de riscos em detrimento de possíveis consequências como perdas financeiras que atingem tanto organizações privadas como públicas.

Conforme Matei e Drumasu (2013), o programa de gerenciamento de riscos pode ser aplicado tanto em organizações privadas quanto públicas, sendo um diferencial a aplicação de sistemáticas de GR nas organizações públicas por zelo ao bem público e em benefício da sociedade.

Conforme ISO 31000 “adotar padrões e boas práticas estabelecidas em modelos reconhecidos é uma maneira eficaz de estabelecer uma abordagem sistemática, oportuna e estruturada para a gestão de riscos, que contribua para eficiência e obtenção de resultados consistentes”.

Nos últimos anos o COSO – Comitê de Organizações Patrocinadoras (*The Comitee of Sponsoring Organizations*) teve sua relevância e pode ser considerado como uma das melhores frameworks para o gerenciamento de controles internos nas organizações define gerenciamento de riscos como o processo conduzido em uma organização pelo conselho de administração, pela diretoria executiva e pelos demais funcionários, aplicado na instauração de estratégias para identificar eventos em potencial, capazes de afetar a referida organização e administrar os riscos para mantê-

los com o seu apetite ao risco, possibilitando garantia razoável do cumprimento dos objetivos da organização.

Ainda em consonância ao COSO, gestão de riscos compreende todas as atividades coordenadas para dirigir e controlar uma organização no que se refere risco. Isso significa reconhecer que a gestão de riscos é um processo contínuo que flui pela organização, em todos os níveis, capaz de proporcionar garantia razoável às partes interessadas de que as atividades estão orientadas para a realização dos objetivos, geração e preservação de valor. A ISO 31000, coaduna com a citação do COSO, quando explana que gerência de riscos, não é uma atividade autônoma, separada das demais, mas faz parte de um todo, do planejamento estratégico, dos projetos e processos de gestão de riscos em todos os níveis da organização.

O COSO é uma organização americana privada fundada em 1985 para prevenir e evitar fraudes financeiras num cenário de escândalos sucessivos que afetaram os EUA à época. Em 2001 teve início a elaboração do modelo COSOS ERM (*Enterprise Risk Management*) – Gerenciamento de Riscos Corporativos, sendo concluído em 2004, versão que alterou o seu foco para a gestão de riscos organizacionais de maneira abrangente e não mais somente financeira.

Figura 3 - COSO Alinhamento de riscos estratégicos e alinhamento de objetivos



Fonte: COSO 2017, traduzido para o português

O gerenciamento 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-las, e administrar os riscos de modo a mantê-los compatíveis com o apetite a riscos da organização e possibilitar a garantia razoável do cumprimento dos seus objetivos (COSO).

No âmbito do Poder Executivo Federal, o marco regulatório que orienta os órgãos e as entidades públicas à estruturação de mecanismos de controles internos, gestão de riscos e governança é a Instrução Normativa MP/CGU nº 01, de 10 de maio

de 2016, em que são apresentados conceitos, princípios, objetivos e responsabilidades relacionados aos temas.

O Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017, dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Quanto a esse Decreto, destaca-se o art. 12 que define a gestão de riscos como um processo permanente, estabelecido e monitorado pela alta direção e o art. 17 que dá atribuições à alta administração do Poder Executivo Federal sobre a gestão de riscos.

O Art. 2º, IV do decreto 9.203/2017, propaga a gestão de riscos como um processo de natureza permanente, estabelecido, direcionado e monitorado pela alta administração, que contempla atividades de identificar, avaliar e gerenciar potenciais eventos que possam afetar a organização, destinado a fornecer segurança razoável quanto à realização de seus objetivos;

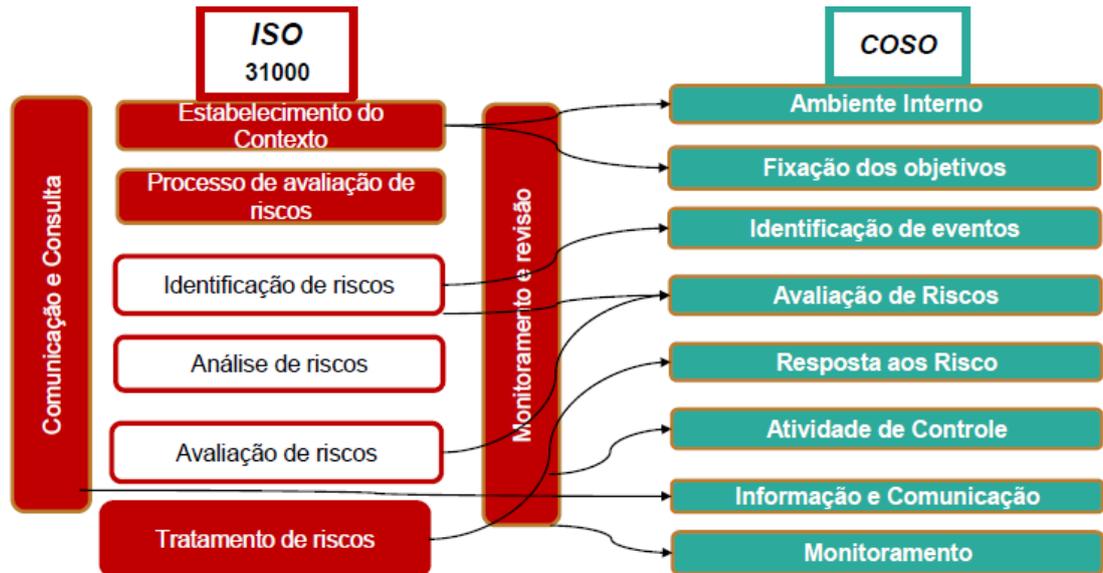
Art. 17. A alta administração das organizações da administração pública federal direta, autárquica e fundacional deverá estabelecer, manter, monitorar e aprimorar sistema de gestão de riscos e controles internos com vistas à identificação, à avaliação, ao tratamento, ao monitoramento e à análise crítica de riscos que possam impactar a implementação da estratégia e a consecução dos objetivos da organização no cumprimento da sua missão institucional, observados os seguintes princípios:

- I - Implementação e aplicação de forma sistemática, estruturada, oportuna e documentada, subordinada ao interesse público;
- II - integração da gestão de riscos ao processo de planejamento estratégico e aos seus desdobramentos, às atividades, aos processos de trabalho e aos projetos em todos os níveis da organização, relevantes para a execução da estratégia e o alcance dos objetivos institucionais;
- III - estabelecimento de controles internos proporcionais aos riscos, de maneira a considerar suas causas, fontes, consequências e impactos, observada a relação custo-benefício; e
- IV - utilização dos resultados da gestão de riscos para apoio à melhoria contínua do desempenho e dos processos de gerenciamento de risco, controle e governança.

Gestão de riscos, integridade, controles internos são conceitos subjacentes de governança na administração pública de valor público. Produtos e resultados gerados, preservados ou entregues pelas atividades de uma organização que representem respostas efetivas e úteis às necessidades ou às demandas de interesse público e modifiquem aspectos do conjunto da sociedade ou de alguns grupos específicos reconhecidos como destinatários legítimos de bens e serviços públicos (DECRETO nº 9.203/2017).

As instituições públicas em busca de seus objetivos se deparam com riscos decorrentes da natureza de suas atividades, de realidades emergentes, de mudanças nas circunstâncias e nas demandas sociais, e da própria dinâmica da administração pública, bem como das exigências de cumprimento de requisitos legais e regulatórios e da necessidade de transparência e prestação de contas de suas ações.

Figura 4 ISO 31000 e COSO



Fonte: Banco Central do Brasil, adaptado.

A Figura 4 representa a correlação entre a ISO 31000 e COSO. A Revisão da ISO 31000 em 2018 inclui as etapas relativas às atividades de comunicação e consulta ao estabelecimento do contexto, processo de avaliação que consiste em identificar, analisar e avaliar os riscos, assim como tratamento e monitoramento. O COSO-ERM, versão 2017, traz oito novas etapas que se relacionam com as da ISO 31000.

2.2 Planejamento estratégico

Planejamento estratégico pode ser definido como o processo gerencial para desenvolver e manter uma adequação razoável entre os objetivos e oportunidades da instituição. Para Kotler (1992, p.63), o objetivo do planejamento estratégico é orientar e reorientar o cumprimento das metas de modo que gere crescimento satisfatório nas organizações.

Para Oliveira (2004, p. 36) o propósito do planejamento pode ser definido como o desenvolvimento de processos, técnicas e atitudes administrativas, as quais proporcionam uma situação viável de avaliar implicações futuras de decisões presentes em função dos objetivos institucionais que facilitarão a tomada de decisão no futuro, de modo mais rápido, coerente, eficiente e eficaz.

Já Mattos (1999) cita algumas características interessantes sobre planejamento estratégico, entre elas:

a) O planejamento estratégico é um processo de construção e consenso. São vários parceiros que possuem interesses e necessidades diferentes onde a instituição deve buscar a convergência destes interesses para o objetivo principal. Por este motivo, sua aceitação deve ser ampla, ou seja, deve atingir todas as pessoas de todos os níveis da organização.

b) Está relacionado com a adaptação da organização a um ambiente que muda a todo momento, ou seja, é preciso saber lidar com a incerteza onde as decisões devem ser tomadas através de julgamentos e não de dados concretos. Normalmente busca respostas às forças e pressões externas.

c) O planejamento estratégico é compreensivo. Envolve a organização como um todo com um comportamento global, compreensivo e sistêmico. Para não ficar apenas no papel, é fundamental a participação das pessoas envolvidas neste processo, pois elas são as responsáveis por fazer com que as coisas aconteçam da melhor maneira possível a fim de conquistar suas metas.

d) O planejamento estratégico é uma forma de aprendizagem organizacional. Pelo fato de buscar sempre a flexibilidade para se adaptar ao ambiente, em cada situação, há um novo aprendizado.

Para Maximiano (2006), o processo de planejamento estratégico, compreende desde a tomada de decisão sobre qual o padrão de comportamento que a organização pretende seguir até os produtos e serviços que pretende oferecer, e mercados e clientes que pretende atingir.

Stoner e Freeman (1994) destacam a importância da definição dos objetivos para proporcionar um sentido de direção para empresa, além de contribuir para avaliação de seu desempenho. Afirmam que o planejamento estratégico é o processo de estabelecimento de objetivos e suas linhas de ação mais adequadas para alcançá-los. Estes objetivos podem ser qualitativos ou quantitativos e podem sofrer interferência de diversos fatores como a cultura organizacional. Sem um plano (planejamento), os gestores ficam sem saber como se organizar ou até mesmo do que precisam para tal fim.

Para Bomfim et al., (2012), o projeto se inicia quando surge uma série de atividades a serem executadas a fim de atender um objetivo. Ele exige esforço de trabalho visando atender e gerar resultados propostos pela instituição. O gerenciamento de projetos é fundamental na busca para atender objetivos, cumprir prazos e custos, além de proporcionar conhecimentos em diversas áreas a fim de alcançar um único objetivo. A principal vantagem da gestão de riscos está no fato de que pode ser aplicada em qualquer empreendimento e não somente a grandes propostas de alto custo (MELO; FARIAS, 2016).

Atualmente planejamento estratégico se tornou uma ferramenta de grande relevância para as instituições, pois a partir deste é possível direcionar as atividades para obtenção de seus objetivos e para tal inserir gerenciamento de riscos em suas metas torna-se imperioso para uma gestão integrada.

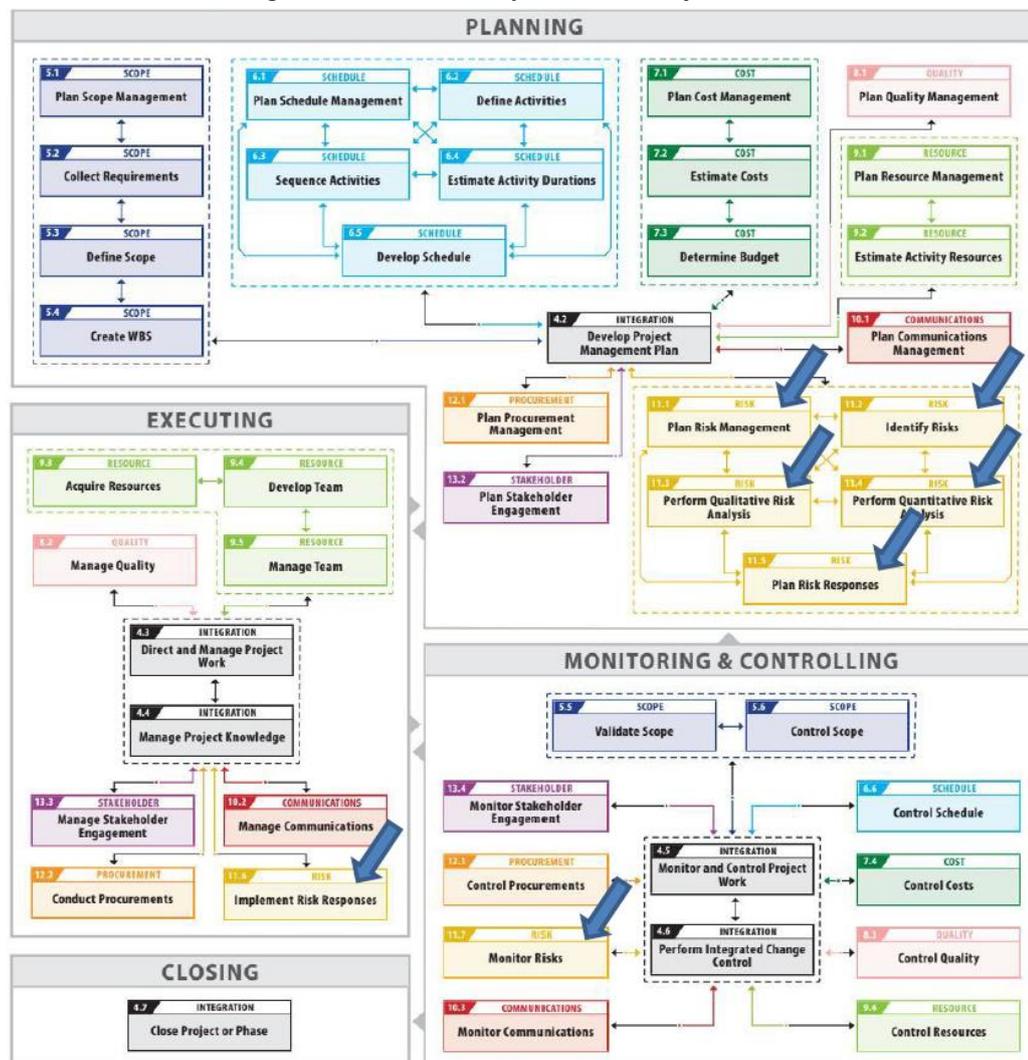
Com intuito de identificar a relação entre planejamento e gestão de risco, o presente estudo utilizará como referências: a norma internacional ISO 31000 (versão 2009, revisão 2018); o guia PMBOK (6ª edição); o Referencial Básico de Gestão de Riscos do TCU, a Instrução Normativa 01/2016, Portaria nº 1.089/2018 da Controladoria Geral da União (CGU), esses dois últimos como orientação do governo

federal; e o Programa de Gerenciamento de Riscos, Integridade e Controle Internos estabelecido pela FIOCRUZ para ser seguido por suas unidades descentralizadas. Outros normativos serão citados ao longo do desenvolvimento deste trabalho como referências para questões mais específicos da pesquisa.

O Guia de Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK), editado pelo Project Management Institute (PMI), é um guia de boas práticas para o gerenciamento de projetos que define projeto como um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo, com características singulares, assim cada trabalho exige um plano de execução particular para cada projeto e as incertezas inerentes a estes planos tornam o gerenciamento um aspecto crítico para maximizar a possibilidade de sucesso da empreitada (MORAES et.AL., 2016).

Observa-se na 6ª edição do guia PMBOK uma inserção relevante da gestão de riscos nas diversas fases do planejamento das organizações.

Figura 5 - Fluxo de Planejamento, 6ª edição PMBOK



Fonte: adaptado, Fluxo PMBOK, 6ª edição disponível em <http://rvargas.as//pmbok6en>, acesso em 01_07_2020.

A Figura 5 - Demonstra a 6ª. Edição do PMBOK onde reporta um fluxo de processos que abrange planejamento, execução, monitoramento e controle, e encerramento. Observa-se que o gerenciamento de riscos está intrínseco na formulação que envolve o planejamento, dado sua relevância nas várias etapas do gerenciamento de riscos, visando o alcance do objetivo final, seu melhor desempenho nas fases que envolvem o planejamento, assim como o alcance de seu objetivo proposto.

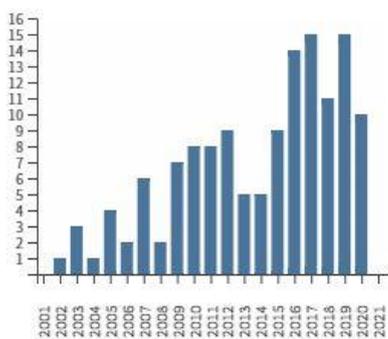
2.3 Busca na Literatura sobre GR e PE

A revisão de literatura com abordagem de interlocução entre os dois conceitos GR e PE apresenta poucas publicações sobre o tema. Porém foi possível identificar algumas citações que abordam esses dois temas de forma integrada.

Figura 6 Publicações e Citações sobre o tema GR e PE

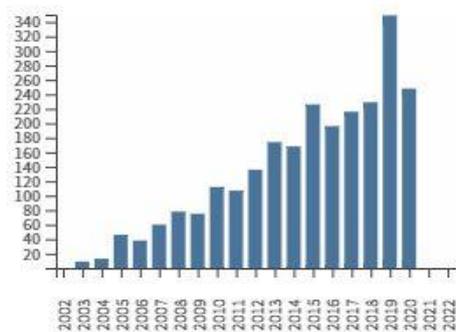
Risk Management and Strategic Planning
Indexados nos anos 2000 a 2020

Itens publicados por ano



Resultados encontrados= 72

Citações em cada ano

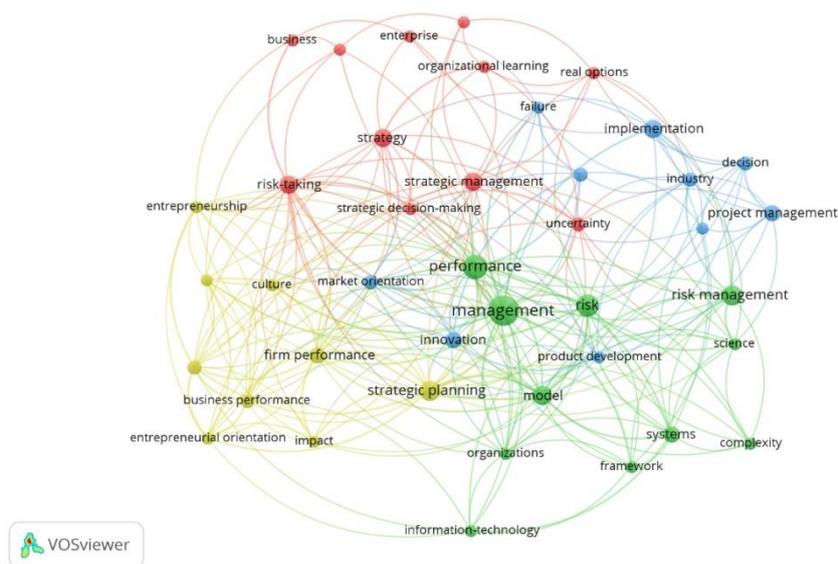


Número de citações = 902

Fonte: Web of Science

A Figura 6 é resultado da pesquisa aplicada no Web of Science entre os anos de 2000 a 2020 sobre o tema gestão de riscos e planejamento estratégico. Nesse período foram encontradas 72 publicações e 902 citações que abordam o tema, um quantitativo relativamente baixo em detrimento do espaço de tempo pesquisado – 20 anos.

Figura 7 Palavras mais abordadas nas publicações sobre GR e PE



Fonte: Dados da pesquisa, Software VOSviewer

A Figura 7 demonstra a análise da produção científica quanto ao tema gestão de riscos e planejamento estratégico realizada na base web of Science. Foram consideradas publicações de atuação na administração pública no período de 2000 a 2020 e analisadas por meio do software Vosviewer que permitiu a criação de quatro clusters por agrupamentos, sendo utilizado para construir o mapa de palavras-chave com base em dados de coocorrência, criando assim, uma rede de correlação de palavras.

Conforme citam Van Eck; Waltman (2010) a força de associação de coocorrência é medida pelo número de vezes que cada palavra aparece. Para cada coocorrência os termos mais relevantes são selecionados baseados no número de vezes que foram citados.

No VOSviewer, se duas ou mais palavras são citadas juntas em uma publicação, estas palavras são relacionadas. Quanto maior o número de vezes que elas aparecem juntas, maior a força de cocitação. LILIAN CABRERA; CALDARELLI (2020).

Os clusters de palavras foram formados pelas palavras que apareceram no mínimo cinco vezes nos títulos, resumos, e nas palavras-chave das 72 publicações recrutadas no Web of Science. A distância entre os clusters revela proximidade dos termos em ocorrências. Clusters localizados próximos um do outro indicam forte relação, enquanto os localizados mais longe tendem a serem os menos citados.

Sendo assim foi possível identificar os termos mais frequentes utilizados na pesquisa como: Product development, Innovation, Business performance, Strategic planning, Strategy, e Business Risk Management. Destacamos algumas publicações sobre essas palavras destacadas em alguns clusters.

- Product development

Para Wang, Juite (2010) a incerteza é uma das principais dificuldades inerentes ao desenvolvimento de produtos inovadores, devido aos seus mercados e tecnologias altamente dinâmicos. A presença de um alto grau de incerteza leva a altos riscos de P&D, resultando em muitas falhas. Portanto, é importante gerenciar os riscos em todos os estágios de P&D para melhorar as taxas de sucesso do projeto.

➤ Innovation

Para Gemünden, Hans Georg (2018) a organização orientada a projetos é conceituada como uma organização inovadora orientada para o futuro e as partes interessadas, que usa projetos como organizações temporárias e focadas em tarefas para definir, desenvolver e implementar suas estratégias, para transformar sua estrutura, cultura e comportamento, e definir e desenvolver novos produtos, serviços e modelos de negócios.

➤ Business performance

Para Akhtar, Mohammad (2018) o gerenciamento de desempenho de negócios descreve os processos, metodologias, métricas e sistemas necessários para medir e gerenciar o desempenho de uma empresa. Medidas alternativas propostas nos últimos mais de 25 anos têm foco estratégico e incorporam uma variedade de medidas de desempenho, como eficiência, eficácia, produtividade, qualidade, satisfação do cliente, inovação e satisfação do funcionário, além de financeiro.

➤ Strategic planning

Para Deslatte, Aaron (2020) o planejamento estratégico de desenvolvimento econômico pode também influenciar positivamente alguns investimentos em esforços de redução de gases de efeito estufa. Além disso, as cidades enfrentam mais competição para o desenvolvimento são mais propensas a integrar planejamento e medição de desempenho para avaliar sua sustentabilidade e compromissos.

➤ Strategy

Para Begkos, Christos (2020) os gerentes de nível médio também se envolvem no planejamento estratégico em suas atividades do dia a dia, e suas estratégias emergentes podem se alinhar ou ultrapassar os objetivos estratégicos organizacionais formais. Na prática a estratégia no nível de diretoria cria riscos, uma vez que o controle de custos, a viabilidade financeira como um todo e seu valor público podem ficar subordinados à estreita busca pela lucratividade da linha de serviços.

➤ Business Risk Management

Para Sax, Johana (2019) o ERM (gestão de riscos empresarial) está associado a maior lucratividade e menor alavancagem financeira, e que o planejamento estratégico impõe esses resultados positivos para as organizações.

3. ASPECTOS GERAIS DA GESTÃO DE RISCOS

3.1 Gerenciamento de Riscos

O risco em uma instituição pode ser considerado uma ameaça ao alcance de seus objetivos. Entende-se risco como a possibilidade de algo não dar certo, podem ser qualificados e quantificados, e determinado seu impacto e mensurado seus componentes que afetam a instituição comprometendo o alcance de seus objetivos e metas. A avaliação e identificação do risco é um dos pilares para uma boa governança.

O risco é representado pela possibilidade de que um evento ocorrerá e afetará negativamente a realização dos objetivos, medido em termos de consequências (COSO). É todo evento superveniente e adverso, previsível ou não, que possa interferir na consecução dos objetivos institucionais e/ou estratégias da organização (XAVIER, 2010).

Para Beja (2004), Gestão de riscos significa tomar ações corretivas para mudar a probabilidade de ocorrência dos riscos de forma a aumentar a probabilidade de ocorrência de resultados positivos e diminuir as ocorrências de resultados negativos.

O principal objetivo da gestão de riscos é que a entidade não receba o impacto negativo dos riscos. Uma gestão eficaz dentro da organização garante que os riscos não passarão despercebidos, sendo possível sua identificação, mensuração e posterior controle (PINHO; BEZERRA, 2015).

3.1.2 Cenário para a Avaliação de Riscos

Fatores externos e internos influenciam os eventos que poderão ocorrer, e até que ponto os referidos eventos podem afetar os objetivos da instituição. Ao avaliar riscos, a gestão deve considerar o potencial de riscos futuros pertinentes à instituição e às suas atividades rotineiras que darão forma ao perfil do risco. Outro fator preponderante é o tamanho da instituição, sua complexidade e grau de regulação de suas atividades.

O gestor ao avaliar os riscos deve levar em consideração os eventos previstos e imprevistos. Uma vez que eventos são rotineiros e recorrentes, por conseguinte já foram questionados no planejamento orçamentário e operacional de seus processos. No entanto, mesmo que a previsão de risco tenha sido considerada em determinado processo, no contexto de avaliação de riscos há uma interação contínua e repetitiva das ações que envolvem os procedimentos processuais da instituição.

3.1.3 Aplicação e Abrangência

A aplicação do gerenciamento de riscos deve abranger toda a instituição, examinando suas atividades em todos os níveis, desde concepção do planejamento estratégico, alocação de recursos e desenvolvimento de seus processos.

O ambiente, os objetivos, e as estratégias na qual a instituição está inserida, a tecnologia das atividades desenvolvidas e os recursos humanos que a compõem são variáveis que influenciam no modo como as instituições são estruturadas, ou seja, são condicionantes às estruturas organizacionais (VIVANCOS; CARDOSO, 2001).

3.1.4 Priorização dos Processos

Conforme ISO 31000 a gestão de riscos deve ser parte integrante de todos os processos da instituição, no entanto não deve ser aplicada a todos os processos com a mesma intensidade na escala de valor. Seguramente, os processos que mais entregam valor e com maior impacto financeiro devem ser destacados na gestão de riscos.

A priorização de processos pode ser mais acurada quando a organização estabelece, de forma satisfatória, seus contextos internos e externos. No estabelecimento do contexto externo, importa especialmente descrever as relações da organização com as partes interessadas externas e as percepções destas acerca do valor criado. No estabelecimento do contexto interno, deve-se descrever os objetivos, as estratégias, o escopo e os parâmetros das atividades da organização ou daquelas partes da organização em que o processo de gestão de riscos pode ser aplicado (ABNT 31000).

Diversos fatores podem ser considerados na priorização de processos representados na cadeia de valor, tais como:

- relevância estratégica do processo. Inclui definir quais áreas, funções ou atividades são relevantes para a realização dos seus objetivos-chave da organização, às vezes denominados macro produtos, macro objetivos ou resultados finalísticos. Para estimar este fator, pode-se valer de entrevistas com pessoas de segmentos representativos das partes interessadas, responsáveis pela governança e administradores da organização, bem como de análises internas para verificar o grau de importância de cada processo para o sucesso da estratégia.
- materialidade, que indica a representatividade dos recursos financeiros alocados ao processo; e
- maturidade do processo, que indica a consistência das práticas de gestão de processos empregadas e o atendimento dos produtos e serviços a padrões de entrega estabelecidos. Como fontes de informação para estimar este fator, estão os relatórios de desempenho dos processos; gerentes e servidores responsáveis pelo processo; pesquisas de satisfação com clientes internos e externos do processo; reclamações recebidas pela Ouvidoria (TCU, 2018).

3.1.5 Identificação do Risco

A identificação de riscos deve envolver pessoas com conhecimento sobre o funcionamento da instituição e dos ambientes externo e interno, podendo ser apoiado em dados históricos, opiniões de especialistas, análises teóricas, entre outras fontes de informação

Essa identificação de riscos é o processo de busca, reconhecimento e descrição dos riscos, tendo por base o contexto estabelecido e apoiando-se na comunicação e consulta das partes envolvidas internas e externas ao processo (ABNT, 2009). A finalidade é produzir uma lista abrangente de riscos que possam ter algum impacto na consecução dos objetivos.

Os riscos a serem identificados devem ser aqueles que podem afetar significativamente o alcance dos objetivos, o cumprimento da missão institucional, a imagem e a segurança da instituição, assim como das pessoas envolvidas.

3.1.6 Análise do Risco

A análise de riscos é o processo de compreender a natureza e determinar o nível de risco, de modo a subsidiar a avaliação e o tratamento a ser aplicado aos riscos (ISO 31000).

O risco é uma conjugação da probabilidade e da medida do impacto. Sendo assim, o nível de riscos é determinado na razão da probabilidade de ocorrência e dos impactos que podem advir, ou seja, nas consequências que podem se materializar nos objetivos do processo (TCU, 2018).

O resultado final desse processo será o de atribuir a cada risco identificado uma classificação, tanto para a probabilidade como para o impacto do evento, cuja combinação determinará o nível do risco. A identificação de fatores que afetam a probabilidade e as consequências também é parte da análise de riscos (TCU, 2018).

3.1.7 Respostas ao Risco

Existem quatro tipos de respostas que podem ser atribuídas aos riscos identificados, são elas:

- Aceitar – Um risco pode ser aceito quando seu nível se encontra em uma zona de confortável para o gestor, ou seja, não apresenta ameaça aos objetivos da Instituição. Nessa situação nenhum controle será aplicado a esse tipo de risco. No entanto, com o passar do tempo, o nível de risco pode passar por alterações significativas e vir a ser considerado como uma ameaça.

- Mitigar – Geralmente um risco é mitigado quando seu nível se encontra em uma zona que ameaça os objetivos da instituição e a implementação de controles apresenta um custo/benefício adequado. Nessa situação, os controles podem ser aplicados tanto para mitigar as causas do risco quanto o seu impacto.
- Compartilhar - um risco geralmente é compartilhado quando seu nível se encontra em uma zona que ameaça os objetivos da instituição, contudo a implementação de controles não apresenta um custo/benefício adequado.
- Evitar – Um risco pode ser evitado quando seu nível se encontra em uma zona crítica de alta probabilidade e impacto alto, comprometendo seriamente os objetivos da instituição. Nesses casos a implementação de controles apresenta um alto custo, inviabilizando sua mitigação, bem como não há entidades dispostas a compartilhar o risco com a instituição. Sendo assim, o risco deve ser evitado e encerrado o processo o qual o risco está inserido.

3.1.7.1 Apetite a Risco e Tolerância a Risco

Apetite ao risco - considera-se a quantidade de riscos, no sentido mais amplo, que uma instituição está disposta a aceitar e sua busca para agregar valor. Reflete a filosofia de gestão da instituição, por sua vez, influencia sua cultura e seu estilo operacional.

Tolerância ao risco – Trata-se do quanto a instituição está disposta a tolerar que o risco fuja da sua zona de aceitação eventualmente. A tolerância está relacionada com a margem de variação de aceitação do risco.

3.1.8 Probabilidade e Impacto

A partir das duas perspectivas – probabilidade e impacto, a incerteza de eventos em potencial pode ser avaliada. A probabilidade representa a possibilidade de que um determinado evento ocorrerá, enquanto que o impacto representa o seu efeito. Portanto, probabilidade e impacto são termos utilizados com frequência nas instituições.

Consiste em uma atividade difícil e por muitas vezes considerada desafiadora, o gestor determinar o grau de atenção de que um determinado risco deverá ser avaliado. O gestor, geralmente identifica um risco com probabilidade reduzida de ocorrer e com baixo potencial de impacto não requer muitos apontamentos. No entanto, risco com probabilidade considerável de ocorrer e um impacto com potencial

significativo, requer atenção especial do gestor. É uma linha muito tênue entre esses extremos e requer um julgamento racional e minucioso da equipe de gestão de riscos.

A perspectiva de tempo empregado para avaliar riscos deverá ser consistente com o tempo das estratégias e objetivos relacionados a esses riscos. Em razão das estratégias e objetivos de muitas organizações considerarem horizontes de tempo de curta e média duração, o gestor naturalmente dedica-se aos riscos associados a esses períodos de tempo. Porém, alguns aspectos do direcionamento estratégico e dos objetivos estendem-se por prazos mais longos. Por conseguinte, o gestor precisa considerar um panorama de prazos mais longos para não ignorar riscos que possam impactar negativamente seus objetivos mais adiante (COSO).

O nível de risco é definido pela multiplicação entre os valores probabilidade e impacto.

Tabela 2 - Escala de probabilidade

Probabilidade	Descrição da Probabilidade, considerando os Controles	Peso
Muito baixa	Improvável. Em situações excepcionais, o evento poderá até ocorrer, mas nada nas circunstâncias atuais indica essa possibilidade.	1
Baixa	Rara. De forma inesperada ou casual, o evento poderá ocorrer, pois as circunstâncias pouco indicam essa possibilidade.	2
Média	Possível. De alguma forma, o evento poderá até ocorrer, pois as circunstâncias indicam moderadamente esta possibilidade	5
Alta	Provável. De forma até esperada o evento poderá ocorrer, pois as circunstâncias indicam fortemente esta possibilidade.	8
Muito Alta	Praticamente certa. De forma inequívoca, o evento ocorrerá, as circunstâncias indicam claramente esta possibilidade	10

Fonte: TCU (2018a, p.27), adaptado

Tabela 3 - Escala de impactos

Impacto	Descrição do Impacto nos Objetivos, caso Evento/Risco ocorra	Peso
Muito baixa	Mínimo Impacto sobre os objetivos (estratégicos, operacionais, de informação/comunicação/divulgação ou de conformidade.	1
Baixa	Pequeno Impacto sobre os objetivos (idem).	2
Média	Moderado Impacto nos objetivos (idem), porem recuperável.	5
Alta	Significativo Impacto nos objetivos(idem), de difícil reversão.	8
Muito Alta	Catastrófico Impacto nos objetivos (Idem), de forma irreversível.	10

Fonte: TCU (2018a, p. 27), adaptado

As Tabelas 2 e 3 representam escalas de avaliação de controles com seus respectivos pesos estabelecidas pelo TCU.

3.1.9 Risco Inerente e Residual

A gestão deverá considerar tanto o risco inerente quanto o risco residual. Risco inerente é o risco que a instituição terá de enfrentar na falta de medidas não adotadas para poder alterar a probabilidade e impacto dos eventos. Risco residual é aquele que permeia a gestão mesmo após tomadas algumas iniciativas de identificação de riscos. A avaliação de riscos deve ser aplicada em primeiro lugar aos riscos considerados como inerentes. Após identificação e adotadas medidas de tratamento do risco, a gestão então, passará a considerar os riscos residuais.

Em uma linguagem mais simplificada, risco inerente é aquele que está inserido aos processos institucionais independentemente das ações prévias dos gestores, e deverão ser aplicadas medidas de tratamentos aos mesmos. Já o risco residual, pode ser considerado menos nocivo à instituição, pois a princípio, não comprometerá os objetivos da instituição.

3.1.10 Matriz de Riscos

A produção de uma matriz de riscos ocorre após a identificação e análise dos riscos para verificar o seu nível. Utilizam-se os critérios de probabilidade e impacto dispostos em cinco níveis: extremo, alto, médio e baixo. Atribui-se a cada nível um peso, sendo a multiplicação dos resultados dos impactos com das probabilidades o computo da matriz de riscos.

Matriz de riscos é uma ferramenta que classifica qualitativamente os pesos de impacto e probabilidade, ou seja, expressa o nível de risco. É uma ferramenta utilizada pela equipe de gestão de risco que caracterizam os níveis de riscos definidos por processo estudado.

O foco principal da matriz de riscos é estabelecer prioridades para as ações a serem desenvolvidas pela instituição a fim de tratar os riscos contemplados. É elaborada em função das probabilidades de ocorrência e de impactos dos riscos identificados, respeitando a sua relevância para a Instituição.

Geralmente, a matriz de risco considera uma escala de probabilidade e impactos com cinco categorias, ou seja, uma matriz 5X5, onde são atribuídos pesos, de acordo com o contexto e os objetivos específicos do processo objeto da gestão de riscos.

Figura 8 - Matriz de Risco

IMPACTO	Muito Alto 10	10 RM	20 RM	50 RA	80 RE	100 RE
	Alto 8	8 RB	16 RM	40 RA	64 RA	80 RE
	Médio 5	5 RB	10 RM	25 RM	40 RA	50 RA
	Baixo 2	2 RB	4 RB	10 RM	16 RM	20 RM
	Muito Baixo 1	1 RB	2 RB	5 RB	8 RB	10 RM
		Muito Baixa 1	Baixa 2	Média 5	Alta 8	Muito Alta 10
PROBABILIDADE						

Fonte: Gestão de Riscos – Avaliação da Maturidade (TCU, 2018) e Metodologia de Gestão de Riscos (CGU, 2018).

A Figura 8 representa a escala em cores, dos níveis de riscos obtidos, ou seja, para resultado baixo verde, médio amarelo, alto laranja e extremo em vermelho.

3. 2 Integridade

A Integridade nas instituições é a estrutura que coordena as ações que endossam a conformidade dos funcionários aos princípios éticos, os procedimentos administrativos e as normas legais aplicáveis à instituição. Considera-se como um processo contínuo que envolve a identificação das exigências éticas, administrativas e legais, a análise e mitigação dos riscos de não conformidade e a adoção das medidas preventivas e corretivas necessárias para cumprimento dos objetivos institucionais.

Integridade envolve uma negociação direta e confiável, baseada na honestidade e na objetividade, protegida por padrões elevados de probidade na aplicação de recursos públicos e gestão de assuntos de interesse público. Depende da efetividade do referencial de controle e do profissionalismo dos funcionários que integram as instituições. Está refletida nos procedimentos decisórios e na qualidade de seus relatórios financeiros e de desempenho (ENAP, 2019).

De acordo com a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), a adoção de abordagens tradicionais de combate à corrupção, baseadas na criação de mais regras, conformidade mais rigorosa e cumprimento mais rígido têm eficácia limitada. Nesse sentido, a integridade pública emerge como uma resposta estratégica e sustentável à corrupção que desloca o foco das políticas de integridade *ad hoc* para uma abordagem dependente do contexto, comportamental e baseada em risco, com ênfase em cultivar uma cultura de integridade em toda a sociedade (TCU,2018).

Visando a promoção de integridade pública o governo federal promulgou a Lei Anticorrupção nº 12.846/2013, que trata da responsabilização objetiva administrativa e cível de empresas pela prática de atos contra a administração pública.

No ano de 2018 a CGU publicou a Portaria nº 1.089 que define diretrizes, etapas e prazos para que os órgãos federais criem seus próprios programas de integridade, com mecanismos para prevenir, detectar, remediar e punir fraudes e atos de corrupção, agora de forma obrigatória.

O Decreto Nº 9.901, de 08 de julho de 2019, dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional.

3.3 Controles Internos

Controles internos são definidos como o conjunto de regras, procedimentos, diretrizes, protocolos, rotinas de sistemas informatizados, conferências e trâmites processuais, operacionalizados de maneira integrada pela direção e pelo grupo de servidores das instituições. Tem como finalidade principal identificar os riscos, promovendo uma segurança plausível para que a instituição alcance seus objetivos.

Por definição, controles internos são um processo conduzido pela estrutura de governança, administração e profissionais da instituição, desenvolvido para proporcionar segurança razoável à realização dos objetivos relacionados a divulgação e conformidade dos procedimentos adotados (COSO).

Cabe aos órgãos e entidades do Poder Executivo Federal a missão de implementar, manter, monitorar, e revisar os controles internos. O processo tem por base a identificação, a avaliação e o gerenciamento dos riscos que possam impactar a consecução dos objetivos estabelecidos pela instituição. A operacionalização dos controles internos deve considerar os riscos que pretende mitigar, a vista dos objetivos das instituições, conforme preconiza a IN nº 01/2016:

Art. 3º - Os órgãos e entidades do Poder Executivo federal deverão implementar, manter, monitorar e revisar os controles internos da gestão, tendo por base a identificação, a avaliação e o gerenciamento de riscos que possam impactar a consecução dos objetivos estabelecidos pelo Poder Público...)

3.3.1 Objetivos dos Controles Internos a serem alcançados

Os controles internos da gestão devem ser estruturados para oferecer segurança razoável de que os objetivos da organização serão alcançados. A existência de objetivos claros é pré-requisito para a eficácia do funcionamento dos controles internos da gestão, segundo os seguintes tópicos:

a) dar suporte à missão, à continuidade e à sustentabilidade institucional, pela garantia razoável de atingimento dos objetivos estratégicos do órgão ou entidade.

b) proporcionar a eficiência, a eficácia e a efetividade operacional, mediante execução ordenada, ética e econômica das operações. Ética se refere aos princípios morais, sendo pré-requisito e suporte para a confiança pública.

c) assegurar a conformidade com a leis e regulamentos aplicáveis, incluindo normas, políticas, programas, planos e procedimentos de governo e da própria organização; e

d) salvaguardar e proteger bens, ativos e recursos públicos contra desperdício, perda, mau uso, dano, utilização não autorizada ou apropriação indevida (IN 01/2016).

3.4 Responsabilidade

O dirigente máximo da instituição é o principal responsável pelo estabelecimento da estratégia da organização e da estrutura de gerenciamento de riscos. Essas responsabilidades incluem o estabelecimento, manutenção, o monitoramento e o aperfeiçoamento dos controles internos da gestão.

Compete aos demais funcionários e servidores a responsabilidade pela operacionalização dos controles internos da gestão e pela identificação e comunicação de eventuais deficiências às instâncias superiores, sem prejuízo das responsabilidades atribuídas aos gestores dos processos institucionais.

Independentemente da posição hierárquica, do grau de relevância e da complexidade dos trabalhos, todos os agentes públicos da Instituição são responsáveis diretos pela efetividade da implementação dos controles internos da gestão e da política de gestão de riscos, e, por conseguinte, pelo cumprimento da IN nº 01/2016.

A responsabilidade por estabelecer, manter, monitorar e aperfeiçoar os controles internos da gestão é da alta administração da instituição, no nosso caso específico, da Direção da Fiocruz Bahia, sem prejuízo das responsabilidades dos gestores dos processos da instituição e dos programas de governo nos seus respectivos âmbitos de atuação (Art. 12, IN nº 01/2016).

Art. 12. A responsabilidade por estabelecer, manter, monitorar e aperfeiçoar os controles internos da gestão é da alta administração da organização, sem prejuízo das responsabilidades dos gestores dos processos organizacionais e de programas de governos nos seus respectivos âmbitos de atuação.

Parágrafo único. Cabe aos demais funcionários e servidores a responsabilidade pela operacionalização dos controles internos da gestão e pela identificação e comunicação de deficiências às instâncias superiores.

3.5 Governança Pública

Governança pública pode ser considerada eficaz quando as instituições estabelecem um formato de referência que incentiva os indivíduos a cooperar com as iniciativas de resolução dos problemas públicos por meio da produção e gestão

eficiente dos recursos comuns e dos serviços de interesse público (HOLAHAN; LUBELL, 2016).

Em um novo contexto a nova governança pública está transformando o papel do governo, exigindo do setor público maior capacidade e confiança, em favor do alcance de objetivos comuns de desenvolvimento. Mecanismos de governança e gestão de risco estão interligados para assegurar às instituições públicas um efetivo cumprimento de seus objetivos, garantindo conformidade em suas ações. Buscam dar maior efetividade às decisões dos gestores nas resoluções de processos públicos.

Conforme cita Torfing (2016), governança pública corresponde aos processos por meio dos quais os servidores interagem para estabelecer padrões de coordenação, responsáveis pelas estruturas necessárias para resolver problemas em favor de objetivos coletivos comuns.

De acordo com estudos realizados por Powell (1990) governança está relacionada a quaisquer processos de coordenação social, razão pela qual não se limita a forma hierárquica e verticalizada, baseada no controle direto e formal, típicos do governo de Estado.

A expressão Governança pode ser considerada com a estrutura que abarca os processos de direção e controle em uma instituição. Sua estrutura estabelece os modos de interação entre gestores (agentes), proprietários (*shareholders*) e as partes interessadas (*stakeholders*) visando um alinhamento no desempenho e conformidade da instituição (ENAP, 2018).

O Decreto Nº 9.203, de 22 de novembro de 2017 – dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional deverão, no prazo de cento e oitenta dias, contados a partir da entrada em vigor deste Decreto, instituir comitê interno de governança como objetivo de garantir as boas práticas de governança;

Art. 6º Caberá à alta administração dos órgãos e das entidades, observados as normas e os procedimentos específicos aplicáveis, implementar e manter mecanismos, instâncias e práticas de governança em consonância com os princípios e as diretrizes estabelecidas neste Decreto.

4 METODOLOGIA

Com base em uma metodologia documental e descritiva foi possível a consecução deste estudo para analisar a implantação do programa de gerenciamento de riscos na Fiocruz Bahia no período de 2019/2020.

Algumas etapas foram necessárias para a construção desta pesquisa:

- ✓ Pesquisa bibliográfica e documental sobre gestão de riscos e planejamento estratégico;
- ✓ Relato da implantação do programa de gestão de riscos na Fiocruz Bahia;

- ✓ Aplicação de questionário via google forms.

4.1 Pesquisa bibliográfica e documental sobre gestão de riscos e planejamento estratégico.

Esse tópico teve sua estrutura elaborada por meio da apuração de bases legais, normativos nacionais e internacionais, e busca de produção literária sobre o tema.

Para uma fundamentação apurada do trabalho acrescentamos o exame do sítio eletrônico da Fiocruz, onde foi possível estabelecer uma possível interdependência entre gestão de riscos e planejamento estratégico por meio da apreciação da publicação do VIII Congresso Interno da Fiocruz realizado em 2018, no qual foram discutidas ações e metas a serem cumpridas para os próximos anos, evento este que ocorre a cada quatro anos, e que, em 2018, preconizou sobre o tema Gestão de Riscos, Integridade, e Controles Internos.

4.2 Relato da implantação do programa de gestão de riscos.

Para elaboração deste estudo de caso selecionamos um dos seis processos os quais a equipe de GR iniciou a implantação do programa de gestão de riscos na Fiocruz Bahia - “gestão de contratos”, para confrontar as ações aplicadas pela equipe de gestão de risco com a bibliografia pesquisada.

Por meio da observação da implantação do programa de gerenciamento de riscos, identificar aspectos gerais de gestão de risco, observando a aplicação de orientações e a utilização de métricas de avaliação dos órgãos de controle brasileiros, assim como a utilização de normas internacionais referente ao tema para melhor compreensão das quatro etapas desenvolvidas pela equipe de GR na Fiocruz Bahia.

4.3 Aplicação de questionário via google forms

Como parte do desenvolvimento do trabalho foi utilizado um questionário com questões estruturadas de natureza qualitativa e quantitativa aplicada por meio do Google Forms com a finalidade de elucidar o nível de compreensão e utilização dos mecanismos de Gestão de Riscos de um grupo seletivo de respondentes, com representantes da área de gestão e pesquisa por entender a autora serem essas duas áreas as de maior poder de atuação na Fiocruz Bahia. servidores da Fiocruz Bahia.

O questionário foi respondido por uma amostragem de 27 servidores da Fiocruz Bahia, em diversos setores, sejam de gestão ou pesquisa. Sua aplicação foi composta por 13 (treze) perguntas norteadoras, sendo que destas, 3 (três) foram abertas e 10 (dez) perguntas foram produzidas seguindo a classificação:

Concordo totalmente	Concordo em parte	Nem concordo nem discordo	Discordo em parte	Discordo totalmente
---------------------	-------------------	---------------------------	-------------------	---------------------

5. RESULTADOS E DISCUSSÃO

A análise da sistemática de implantação do programa de gerenciamento de riscos aplicada pela equipe de GR da instituição permitiu identificar diversas ações compatíveis com as determinadas pelos órgãos de controle, assim como sua integração com metas estabelecidas no planejamento estratégico da Fiocruz Bahia.

5.1 Critérios Estabelecidos Para Implantação Da Gestão De Riscos Na Fiocruz Bahia

Seguindo as orientações da sede, a Fiocruz Bahia implantou o comitê de gerenciamento de riscos declarando como objetivo facilitar a implementação de práticas eficazes de gerenciamento de riscos.

5.1.2 Comitê de Gestão de Riscos

O Comitê de GR foi estabelecido conforme Portaria Interna No. 41/2019 da Fiocruz Bahia.

As funções do Comitê de Gestão de Riscos, Integridade Controles Internos são:

- Elaborar e submeter ao Conselho Deliberativo (CD) da unidade o Plano de Gestão de Riscos e Controles Internos;
- Indicar um representante para atuar como ponto focal para gestão de integridade, riscos e controles internos;
- Manter controles internos eficazes, conduzindo procedimentos de resposta aos riscos;
- Gerenciar os riscos dos processos de trabalho de acordo com essa política e as correlacionadas, bem como, garantir a implantação do modelo de gerenciamento de risco adotado pela FIOCRUZ;
- Submeter, após aprovação do conselho deliberativo da unidade, o Plano de Implementação de Controles à aprovação da instância superior;
- Implementar e gerenciar as ações contidas no Plano de Implementação de Controles e avaliar os resultados;
- Apoiar no monitoramento dos riscos de seus processos ao longo do tempo, de modo a garantir que as respostas adotadas resultem na manutenção do risco em níveis adequados, de acordo com o modelo de gerenciamento de riscos aprovado e com esta Política;
- Gerar e reportar informações adequadas sobre o gerenciamento de integridade, riscos e controles internos à instância superior;
- Disseminar preceitos de comportamento íntegro e da cultura de gerenciamento de riscos e controles internos da gestão, em sua área de atuação;

- Observar a inovação e a adoção de boas práticas no gerenciamento de integridade, riscos e controles da gestão;
- Cumprir as recomendações e observar as orientações emitidas pela FIOCRUZ;
- Adotar princípios de conduta e padrões de comportamento estabelecidos nas diretrizes de integridade desta Política;
- Cumprir as regulamentações, leis e códigos, normas e padrões instituídos;
- Cumprir as práticas institucionalizadas na prestação de contas, transparência e efetividade das informações.
- Enviar relatórios periódicos sobre o gerenciamento dos riscos e controles internos.
- Responder às requisições da FIOCRUZ.

A IN nº 01/2016, Do Comitê de Governança, Riscos e Controles, proclama que:

Art. 22. Riscos e controles internos devem ser geridos de forma integrada, objetivando o estabelecimento de um ambiente de controle e gestão de riscos que respeite os valores, interesses e expectativas da organização e dos agentes que a compõem e, também, o de todas as partes interessadas, tendo o cidadão e a sociedade como principais vetores.

Art. 23. Os órgãos e entidades do Poder Executivo federal deverão instituir, pelos seus dirigentes máximos, Comitê de Governança, Riscos e Controles.

5.1.3 Composição do Comitê

O Comitê de Gestão de Riscos, Integridade e Controles Internos é composto por servidores do quadro da Fiocruz Bahia, na seguinte composição:

- Um Coordenador – Analista de Gestão em Saúde Pública
- Um Secretário – Assistente de Gestão em Saúde Pública
- Cinco Membros – sendo um Pesquisador em Saúde Pública e quatro Analistas de Gestão em Saúde Pública.

Como metodologia de trabalho para o desenvolvimento das ações de implementação do programa de gerenciamento de risco, a equipe realiza reuniões semanais para discutir e decidir sobre os principais processos para os quais será implementado o gerenciamento de riscos, priorizando-se aqueles processos classificados como essenciais, por apresentarem uma exposição a risco potencialmente maior que pode comprometer o atingimento dos objetivos institucionais.

5.1.4 Processos priorizados pelo Comitê de Gestão de Riscos

Para melhor entendimento dos processos priorizados pela equipe de gestão de riscos devemos citar a Instrução Normativa nº 05/2017, emitida em 26 de maio de 2017, que dispõe sobre as regras e diretrizes do procedimento de contratação de serviços sob o regime de execução indireta no âmbito da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional, a qual cita que toda licitação tem riscos que são inerentes ao próprio procedimento licitatório ou por força das características do objeto a ser adquirido, em todas as suas etapas.

A IN 05/2017 consiste em uma imprescindível norma a ser aplicada às fases de contratação na área pública, com relevância neste estudo pois trata do planejamento da contratação e seleção de fornecedor, fases que antevêm o ato licitatório para a contratação de serviços que serão geridos pelo processo “gestão de contratos”.

De forma geral, a IN 05/2017 estabelece fases para o processo de contratação de serviços, além de definir alguns atores, como Gestor do Contrato, Fiscal Administrativo, Fiscal Técnico e Fiscal Setorial, que acompanharão toda a trajetória dos contratos firmados pela instituição, sendo responsáveis pelo seu bom desempenho e cumprimento. Importante se faz citar esses atores, pois aparecerão mais à frente nas 04 (quatro) etapas desenvolvidas pela equipe de gestão de riscos no processo gestão de contratos, amostra deste estudo.

5.1.5 Desenvolvimento do Trabalho do Comitê GR

A equipe de gestão de riscos utilizou-se do método Brainstorming, que consiste em reunir pessoas com saberes reconhecidos para um compartilhamento de ideias, com o objetivo de identificar possíveis riscos associados aos processos a serem trabalhados. O programa Excel foi utilizado para a aplicação de indicadores visando a mensuração e identificação de riscos no processo.

O método foi utilizado nas reuniões periódicas de discussão para implantação do gerenciamento de risco com a presença dos membros do comitê, assim como de servidores com expertise desenvolvida nos processos em que se encontram envolvidos diretamente, os chamados “donos do processo”.

Em um primeiro momento, os membros do comitê elaboraram a metodologia de trabalho a ser seguida e aplicada à gestão de riscos nos processos institucionais, seguindo o rito de priorização, valendo-se da definição de indicadores conforme métricas de avaliação disponibilizadas pelo TCU, por recomendação do governo para que haja uniformidades de ações de gerenciamento de risco em âmbito federal de instituições.

Nos momentos seguintes as ações do Comitê consistiram em realizar reuniões com os “donos do processo” a ser trabalhado, oportunidade em que foi discutida minuciosamente sua importância, a questão legal e esclarecimentos de como a

metodologia havia sido elaborada. A partir dessa explanação, foi solicitado aos presentes que apontassem eventos indicativos de riscos referentes ao processo que foram identificados nos últimos meses, ou seja, trazer à tona o histórico de complicações que incidiram no bom andamento da execução dos contratos, neste caso, os contratos de prestação de serviços contínuos.

Essas discussões foram ricas em informações que passam por vezes despercebidas pela Gestão, assim como a intensidade que alguns eventos alcançam relevância podendo impedir a continuidade do contrato impelindo sua descontinuidade.

Conforme Xia e Chen (2011), saber utilizar os métodos e as ferramentas de gestão de risco é fundamental para que as atividades e projetos sejam concluídos com sucesso, mas, com a diversidade de métodos e ferramentas existentes o gestor pode ter dificuldades para alcançar os objetivos almejados, ou pode incorrer no processo de escolha de uma ferramenta a despeito do problema que se quer tratar. Sendo assim uma vez testado o método Brainstorm, com aceitação e progresso, os bons resultados foram sentidos no decorrer das reuniões.

5.1.6 Identificação do Ambiente

Na fase inicial do programa de Gestão de Riscos, Integridade e Controles Internos, a equipe estabeleceu alguns critérios, tais como:

- Priorização de **06** (seis) Processos a serem trabalhados nesta primeira fase, a saber:
 - Aquisição Pública:
Processos: Gestão de Contratos e Seleção de Fornecedor;
 - Pesquisa:
Processos: Transporte de Amostras Biológicas e Diagnóstico Covid-19;
 - Manutenção:
Processos: Manutenção Predial e Manutenção de Refrigeração.
- Realização de reuniões periódicas com a presença dos membros da equipe de gestão de riscos, assim como de colaboradores com expertise no processo a ser trabalhado, como pesquisadores, analistas de gestão e pregoeiros;
- Estabelecimento de 04 Tabelas: Priorização do Processo; Mapa de Riscos, Plano de Ação, e Monitoramento.
- Registro em Ata do resumo discutido e validado em consenso pelos presentes na reunião;

Este estudo dedicou-se a analisar, dentre esses 6 (seis) Processos trabalhados pela equipe de gestão de riscos, apenas 01 (um) como amostra – gestão de contratos.

A gestão institucional deve promover um autoconhecimento para ter uma visão clara dos seus objetivos e pretensas entregas a sociedade, bem como garantia do

conhecimento da sua força de trabalho quanto a visão institucional, diagnosticando suas vulnerabilidades, a fim de definir o que precisa ser feito para fortalecimento da instituição. A gestão de riscos é parte inerente desse processo de análise.

Além disso, para que a gestão de riscos forneça segurança razoável ao gestor para cumprimento dos objetivos institucionais, deve-se considerar nessa análise o ambiente em seu contexto, as capacidades existentes, lideranças, políticas, bem como aspectos relacionados a cultura e governança institucional, considerando a identificação dos riscos como parte integrante dos planos estratégicos institucionais.

5.1.7 Monitoramento e Controle

Como uma das ações propostas a ser incrementada, o gerenciamento de riscos da Fiocruz Bahia pretende estabelecer, manter, monitorar e aprimorar o sistema de gestão de riscos com vistas a identificação, avaliação, tratamento, controle e análise crítica de riscos que possam impactar a implementação da estratégia e a consecução dos objetivos traçados em seu planejamento estratégico. Algumas regras serão observadas, como:

- Implementação e aplicação de forma sistemática, estruturada, oportuna e documentada, subordinada ao interesse público;
- Integração da gestão de riscos ao processo de planejamento estratégico e aos seus desdobramentos, às atividades, aos processos de trabalho e aos projetos em todos os níveis da organização, relevantes para a execução da estratégia e o alcance dos objetivos institucionais;
- Estabelecimento de controles internos proporcionais aos riscos, de maneira a considerar suas causas, fontes, consequências e impactos, observada a relação custo-benefício;
- Utilização dos resultados da gestão de riscos para apoio à melhoria contínua do desempenho e dos processos de gerenciamento de risco, controle e governança.

Os itens Monitoramento e Controle são considerados agentes de ação contínua do processo de gestão de riscos. O controle implica no envolvimento dos stakeholders da Instituição com intuito de considerar seus pontos de vista, conhecendo seus objetivos por meio do envolvimento planejado. O monitoramento prevê a tomada de ação no momento em que surgem novos riscos que mudem os riscos existentes, como produto de mudança nos objetivos organizacionais ou nos ambientes interno e externo (PURDY, 2010).

5.1.8 Identificação e Análise Dos Riscos no Processo Gestão De Contratos da Fiocruz Bahia

As 4 (quatro) etapas a seguir configuram a abordagem do programa de gerenciamento de riscos da Fiocruz Bahia. Nelas foram desenvolvidos indicadores como métricas utilizadas para implantação da gestão de riscos para o alcance das metas elaboradas no planejamento estratégico.

Esses indicadores são ferramentas básicas para a gestão de riscos traçados a partir de conceitos e aplicação de escalas de avaliação de controles do TCU. São capazes de aferir o comportamento dos processos e apontar possíveis mudanças no rumo de contratação de serviços na instituição, o que demonstra a integração da Gestão de Riscos e do Planejamento Estratégico através dos resultados obtidos com eficácia apurada.

A gestão de riscos deve ser parte integrante de todos os processos da instituição, no entanto, não deve ser aplicada a todos os processos com a mesma intensidade na escala de valor (ISO 31000). Seguramente os processos que mais agregam valor e com maior impacto financeiro devem ser destacados na gestão de riscos.

Tabela 4 - Composição do processo Gestão de Contratos de serviços contínuos

PROJETO	CONTRATO	% DO ORÇAMENTO ANUAL
Serviço Contínuo de Transporte de Passageiros e Carga leve com Motorista	Transporte de Passageiros e Carga Leve	1,57%
Serviço Contínuo de Manutenção do Laboratório NB3	Apoio Técnico Especializado no Laboratório NB3	2,42%
Serviço Contínuo de Apoio às Atividades do Biotério e Canil	Apoio Técnico ao Biotério e Canil	5,65%
Serviço Contínuo de Manutenção das Áreas de Refrigeração	Manutenção de Refrigeração	6,86%
Serviço Contínuo de Vigilância Desarmada	Vigilância Desarmada	8,08%
Serviço Contínuo de Limpeza, Conservação e Jardinagem	Limpeza e Jardinagem	9,05%
Serviço contínuo de Secretarias, Expediente Interno e Externo	Apoio Administrativo	9,93%
Serviço de Manutenção de Bens Imóveis	Manutenção Predial	10,42%

Fonte: Dados da pesquisa, 2018

A Tabela 4 representa a equivalência dos percentuais obtidos em relação ao orçamento anual para os projetos liberados pelo Governo Federal, ou seja, evidencia a priorização do processo Gestão de Contratos por comprometer 53,98% do orçamento anual previsto, isto significa mais da metade de seu valor.

Para melhor entendimento do quadro acima citamos a Lei 4320 de 17 de março de 1964 que discorre sobre Normas Gerais de Direito Financeiro para elaboração e controle dos orçamentos e balanços da União, dos Estados, dos Municípios e do Distrito Federal.

Despesas públicas possuem estrutura de classificação com observação de categoria econômica, modalidade de aplicação e objeto dos gastos ou elemento de despesa. Podemos compactar a classificação das despesas em duas categorias: despesas de capital e despesas correntes de custeio.

Segundo Pires (2002), a definição de despesa pública pode ser vista como o conjunto de dispêndio do Estado ou de outra pessoa de direito público para o funcionamento dos serviços públicos. As despesas constituem parte do orçamento e apresentam classificações, as quais autorizam gastos com várias atribuições e funções governamentais.

Assim sendo, os recursos utilizados na contratação de serviços contínuos administrada pela Gestão de Contratos, se encontra na classificação despesas corrente de custeio, correspondendo aproximadamente a 54 % do orçamento; o restante 46% foram aplicados em outros gastos de natureza operacional, como contratação de serviços não contínuos, assim como aquisição de bens de consumo.

O desenvolvimento da implantação do gerenciamento de riscos na Fiocruz Bahia pela equipe de GR consistiu em 4 (quatro) etapas desenvolvidas pela equipe.

Tabela 5 - As 4 Etapas Do Desenvolvimento Da Gestão De Riscos

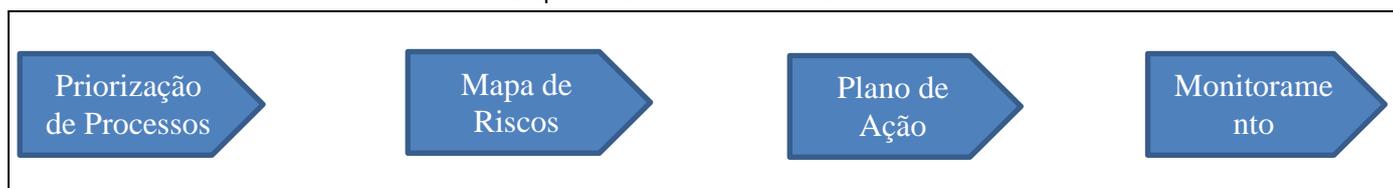


Tabela 6 - 1ª Etapa-Priorização de Processos

Análise Quantitativa

Processo	Nível de Materialidade	Nível de Dependência de RH	Nível de Dependência de TI	Média	Classificação do Processo
GESTÃO DE CONTRATOS	3	3	2	2,67	Essencial

Fonte: Dados da pesquisa, 2019-2020

A Tabela 6 demonstra a classificação que o processo Gestão de Contratos recebeu na fase de análise quantitativa levando em consideração alguns fatores peculiares ao processo.

Nessa etapa optou-se pela análise quantitativa por facilitar a priorização dos processos. Cada fator foi medido por meio de escalas apropriadas, desenvolvidas e adaptadas segundo as especificidades da instituição e seguindo a escala sugerida pelo TCU.

Análise quantitativa foi realizada com base em três critérios: Materialidade, Necessidade de Recursos Humanos e os Recursos Tecnológicos necessários para a execução do processo.

- Materialidade é o valor de referência definido para avaliar a relevância da previsão orçamentária do processo. O critério de materialidade é verificando qual o percentual de recursos orçamentários que o processo mobiliza considerando o volume total do orçamento previsto para o órgão. A partir do percentual mobilizado, sendo o valor maior ou menor a 20% de recursos atribui-se nota de 1 a 3.

Níveis de Materialidade	Nota
>ou = a 20% do orçamento do órgão	3
>ou = 10% < 20% do orçamento do órgão	2
< ou = 10% do orçamento do órgão	1

- Recursos Humanos (qualificação técnica) é o valor atribuído ao grau de dependência de servidores com qualificação técnica específica para a execução do processo. Ao critério de Recursos Humanos foram atribuídos os valores:

Níveis de dependência de RH	Nota
A execução do processo é totalmente depende de servidores com qualificação técnica específica	3

A execução do processo é parcialmente depende de servidores com qualificação técnica específica	2
A execução do processo não depende de servidores com qualificação técnica específica	1

- Recursos Tecnológicos (qualificação técnica) é o valor atribuído ao grau de dependência de recursos tecnológicos para a execução do processo. Ao critério de Recursos Tecnológicos foram atribuídos os valores:

Níveis de dependência de Recursos Tecnológicos	Nota
A execução do processo é totalmente dependente de recursos tecnológicos.	3
A execução do processo é parcialmente depende de dependente de recursos tecnológicos.	2
A execução do processo não depende dependente de recursos tecnológicos.	1

A classificação final dos processos será a média aritméticas das três notas atribuídas a cada quesito.

CF= nota da avaliação quantitativa / 3.

O Processo em tela foi analisado conforme as categorias:

- Essencial (E): processos que mobilizam mais recursos institucionais e estão mais expostos ao risco deverão ter prioridade sobre os demais no gerenciamento de riscos.
- Relevante (R): processos de grande importância ou que merecem destaque, e que deverão ter uma prioridade média sobre os demais no gerenciamento de riscos.
- Necessário (N): processos de menor importância, que deverão ter prioridade baixa sobre os demais no gerenciamento de riscos.

Classificação	Resultado Final
Essencial	Resultado maior ou igual a 2,2
Relevante	Resultado maior ou igual a 1,6 e menor que 2,2
Necessário	Resultado menor que 1,6

Utilizando-se a métrica de classificação citada acima o processo “Gestão de Contratos” encontra-se na classificação Essencial, fato que demonstra claramente a sua relevância.

Tabela 7 – 2ª Etapa-Mapa de riscos

Processo	Eventos/Riscos	Causa	Consequência	Descrição do risco	Probabilidade	Impacto	P x I	Nível de Risco Inerente	Controles existentes	Avaliação dos Controles existentes	Nível de Risco Residual	Tipo de Tratamento	Categoria do Risco
GESTÃO DE CONTRATOS	RIS 01 - Fiscalização inadequada.	Fiscais sem tempo suficiente	Não detecção de descumprimento contratual.	Fiscais sem tempo suficiente	8 - Alta	8 - Alto	64	Risco Alto	Relatório de atividades e check list	0,6 - Mediano	38,4	Mitigar	Riscos Operacionais
	RIS 02 - Descumprimento dos princípios processuais	Ausência de procedimentos padronizados	Execução do contrato de forma ineficiente	Não aplicação de penalidades	2 - Baixa	10 - Muito Alto	20	Risco Médio	Sistemas gerenciais de controle	0,6 - Mediano	12	Mitigar	Riscos Operacionais
	RIS 03 -Falhas de natureza processual administrativa	Ausência de procedimentos padronizados	Execução do contrato de forma ineficiente	Não aplicação de penalidades	8 - Alta	8 - Alto	64	Risco Alto	Sistemas gerenciais de controle	0,6 - Mediano	38,4	Mitigar	Riscos Operacionais
	RIS 04 - Penalização institucional	Não retenção de encargos	Pagamento de multas	Pagamento de encargos moratórios	5 - Média	8 - Alto	40	Risco Alto	Sistema Integrado de Administração Financeira - SIAFI	0,4 - Satisfatório	16	Mitigar	Riscos Financeiros / Orçamentários
	RIS 05 -Rescisão contratual	Descumprimentos das condições contratuais	Descontinuidade na prestação dos serviços	Contratações intempestivas de serviços	10 - Muito Alta	10 - Muito Alto	100	Risco Médio	Análise das obrigações contratuais	0,4 - Satisfatório	40	Mitigar	Riscos Financeiros / Orçamentários
	RIS 06 - Inadimplemento de obrigações pela contratada	Não conferência da documentação de regularidade	Responsabilização subsidiaria ou solidaria	Não retenção ou retenção indevida dos encargos	5 - Média	8 - Alto	40	Risco Alto	Consulta de regularidade documental	0,4 - Satisfatório	16	Mitigar	Riscos Financeiros / Orçamentários

RIS 07 - Vencimento de contratos	Não acompanhamento do vencimento dos contratos	Descontinuidade de serviços essenciais	Não contratação de serviço em tempo hábil	8 - Alta	10 - Muito Alto	80	Risco Médio	Planilha de controle	0,4 - Satisfatório	32	Mitigar	Riscos Operacionais
RIS 08- Adimplemento indevido de obrigações	Inconformidade com o SICAF	Ausência de empenhamento e pagamento a favor da contratada	Pagamento indevido de obrigações à contratada	2 - Baixa	8 - Alto	16	Risco Médio	Constante Monitoramento do SICAF e Retenção da fatura até regularização	0,2 - Forte	3,2	Mitigar	Riscos Financeiros / Orçamentários

Fonte: Dados da pesquisa, 2019-2020

Na Tabela 7 foi traçada a identificação dos 08 (oito) riscos que mais afetam, ou podem afetar o processo Gestão de Contratos. Essa identificação ocorreu através de discussão entre a equipe de gestão de riscos no qual dados históricos foram levados em consideração. Foram utilizados os indicadores: causas, consequências, descrição do risco, probabilidade, impacto, $p \times i$, nível de risco inerente, controles existentes, avaliação dos controles existentes, nível de risco residual, tipo de tratamento, categoria do risco.

Nessa etapa houve a participação de pessoas que conhecem o processo selecionado, com expertise suficiente para identificar seus controles, suas interfaces e resultados.

A equipe valeu-se da técnica Brainstorming para identificação dos riscos, processo de busca, reconhecimento e descrição dos riscos que potencialmente possam impactar negativamente no alcance dos objetivos institucionais.

Após essa identificação, foram analisados os indicadores associados ao risco:

- Causa - é o motivo que pode promover a ocorrência do risco;
- Consequência - é o resultado de um evento que afeta os objetivos;
- Descrição do risco – relato minucioso do risco;
- Probabilidade – possibilidade ocorrência do evento
- Impacto – efeito sobre o evento
- $P \times I$ - o produto entre probabilidade e impacto é mensurado conforme escala de pesos estabelecida pelo TCU.

Tabela 8 - Pesos estabelecidos para probabilidade e impacto

Probabilidade/Impacto	Peso
Muito baixo	1
Baixo	2
Médio	5
Alto	8
Muito Alto	10

- Risco Inerente – recebe uma classificação conforme o produto entre probabilidade e impacto, em uma escala de 0 a 100.

Tabela 9- Faixas de classificação para os riscos

Classificação	Faixa
Risco Baixo	0 – 9,99
Risco Médio	10 – 39,99
Risco Alto	40 - 79,99
Risco Extremo	80-100

- Controles Existentes – é a descrição de atuais controles;
- Avaliação dos Controles existentes – é mensurado em uma escala decrescente de 1 a 0,2.

Tabela 10 - Escala de mensuração dos controles existente

Inexistente	Fraco	Mediano	Satisfatório	Forte
1	0,8	0,6	0,4	0,2

- Risco Residual – é o produto entre a mensuração dos controles e o resultado do produto Pxl;
- Tipo de Tratamento – definição das ações de tratamento
- Categoria do risco – leva-se em consideração a abrangência do evento.

Tabela 11 - Categorias dos riscos e descrição

Categorias	Descrição
Operacionais	Falhas, deficiências ou inadequação nos processos internos
Financeiros	Compromete recursos necessários a realização de atividades
De integridade	Compromete os princípios de governança
Legais	Derivados de alterações legislativas
Políticos	Relacionado a ações do governo

Os riscos identificados fazem alusão às imprecisões na fiscalização contratual ou falha na seleção do fornecedor a ser contratado, considerados como dois pontos distintos e singulares que envolvem a atuação dos fiscais e a falta de cumprimento das obrigações contratuais por parte das empresas. O risco referente a fiscalização, seja por desconhecimento ou falta de tempo hábil para a fiscalização pode ser sanada pela Direção da Fiocruz Bahia com disponibilização de cursos de capacitação e distribuição equitativa dos fiscais nos contratos.

Já os riscos que fazem alusão ao descumprimento de cláusulas contratuais por parte da empresa podem ser evitados com uma seleção de fornecedor mais minuciosa durante o certame.

Outro ponto positivo é que a utilização dos indicadores aplicados ao gerenciamento de riscos é proporcionar uma oportunidade da instituição planejar com uma visão prospectiva a fim de evitar a recorrência dos riscos utilizando elementos de seleção de fornecedores mais criteriosos.

Tabela 12 - 3ª Etapa- Plano de Ação para as Medidas de Tratamentos

Processo	Evento/Risco	Medidas de Tratamento	O que?	Por que?	Onde?	Quem?	Como?	Quando?	Quanto
			Ação a ser executada	Objetivo	Área responsável	Responsável	Como Será Implementado	Data de Início	Valor a ser aplicado
GESTÃO DE CONTRATOS	RIS 01 - Fiscalização inadequada.	Redistribuição da fiscalização de contratos entre os servidores	Identificação dos contratos e potenciais fiscais	Melhorar Controle Existente	Gestão de Contratos	Administração	Buscar junto à diretoria da Fiocruz Bahia a implementação de plano de diluição das fiscalizações contratuais com demais servidores	X	X
	RIS 02 - Descumprimento dos princípios processuais	Modelagem dos processos	Mapeamento dos processos e adequação	Melhorar Controle Existente	Gestão de Contratos	Administração	Aplicabilidade de penalidades contratuais previstas	X	X
	RIS 03 -Falhas de natureza processual administrativa	Critérios de instruções processual para aplicação de penalidade	Definir e implantar o processo de aplicação de penalidades	Melhorar Controle Existente	Gestão de Contratos	Administração	Aplicabilidade de penalidades contratuais previstas	X	X
	RIS 04 - Penalização institucional	Estabelecer prazos, para apresentações de documentos pela contratada	Determinar no edital prazo para entrega de documentos pela contratada	Melhorar Controle Existente	Gestão de Contratos	Administração	Implementação de rotinas de verificação sobre os recolhimentos do INSS e demais encargos.	X	X
	RIS 05 -Rescisão contratual	Estabelecer critérios para acompanhamento de contratos vigentes	Iniciar as renovações contratuais no prazo de 180 dias de antecedência do seu encerramento	Melhorar Controle Existente	Gestão de Contratos	Administração	Expandir o prazo antecipado de planejamento de nova contratação	X	X
	RIS 06 - Inadimplemento de obrigações pela contratada	Acompanhamento das retenções previdenciárias e trabalhistas pela fiscalização	Estabelecer critérios de acompanhamento da documentação pertinente	Melhorar Controle Existente	Gestão de Contratos	Fiscal Administrativo	Implementação de rotinas mensais de conferência da documentação trabalhista e previdenciária	X	X
	RIS 07 - Vencimento de contratos	Estabelecer critérios para acompanhamento de contratos vigentes	Iniciar as renovações contratuais no prazo de 180 dias de antecedência do seu encerramento	Melhorar Controle Existente	Gestão de Contratos	Administração	Iniciar as renovações contratuais no prazo de 210 dias de antecedência do seu encerramento	X	X
	RIS 08 - Adimplemento indevido de obrigações	Estabelecer critérios para instrução processual para garantir os serviços fornecidos por concessionários de serviços públicos	Estabelecer parecer referencial com fundamentação administrativa	Melhorar Controle Existente	Gestão de Contratos	Administração	Estabelecer mecanismo formal de comunicação mensal de irregularidade no SICAF junto com a contratada	X	X

Na Tabela 12 foi demonstrado o plano de ação para as medidas de tratamentos a serem adotadas para os riscos identificados. A equipe valeu-se da técnica para gerenciamento de atividades – 5W2H. O plano de ação baseado nesta técnica permite ponderar as responsabilidades a serem executadas de forma objetiva e organizada.

- ✓ O que será feito (*What*) – descrever claramente a ação que será realizada.
- ✓ Porque será feito (*Why*) – indicar objetivo da ação e justificar necessidade de sua realização.
- ✓ Onde fará (*Where*) – local, unidade, processo, sistema, programa, ação etc.
- ✓ Quem fará (*Who*) – nominar e individualizar responsabilidades para cada ação do plano.
- ✓ Como fará (*How*) – maneira, método ou solução adotada.
- ✓ Quando fará (*When*) – estabelecer as datas previstas de início e fim de execução de cada ação.
- ✓ Quanto custará (*How much*) – custo das ações

Nessa etapa a equipe identificou algumas variáveis como: a ação a ser executada, o objetivo, a área responsável, o responsável pela ação, a previsão de prazo para execução da ação proposta e, por fim, o custo estimado da ação. Salienta-se que somente um risco obteve valor monetário, os demais o custo foi de ordem operacional, ou seja, não foi identificado dispêndio financeiro direto.

Para Vasconcelos (2009), um bom plano de ação deve deixar claro, tudo aquilo que deverá ser realizado, foi então aplicada ferramenta de qualidade 5W2H para desenvolvimento, apontando os sete principais pontos do plano de ação.

Tabela 13 - 4ª Etapa – Monitoramento das Ações Propostas

Processo	Evento/Risco	Ação	Responsável	Áreas Co Responsáveis	Como foi Implementado	Data de Conclusão	% Alcançado
GESTÃO DE CONTRATOS	RIS 01 - Fiscalização inadequada.	Identificação dos contratos e potenciais fiscais	Administração	Gestão de Contratos e Direção	Buscar junto à diretoria da Fiocruz Bahia a implementação de plano de diluição das fiscalizações contratuais com demais servidores	X	%
	RIS 02 - Descumprimento dos princípios processuais	Mapeamento dos processos e adequação	Planejamento	Administração e Gestão de Contratos	Aplicabilidade de penalidades contratuais previstas	X	%
	RIS 03 -Falhas de natureza processual administrativa	Definir e implantar o processo de aplicação de penalidades	Gestão de Contratos	Administração	Aplicabilidade de penalidades contratuais previstas	X	%
	RIS 04 - Penalização institucional	Determinar no edital prazo para entrega de documentos pela contratada	Administração	Compras	Implementação de rotinas de verificação sobre os recolhimentos do INSS e demais encargos.	X	%
	RIS 05 -Rescisão contratual	Iniciar as renovações contratuais no prazo de 180 dias de antecedência do seu encerramento	Gestão de Contratos	Gestão de Contratos	Expandir o prazo antecipado de planejamento de nova contratação	X	%
	RIS 06 - Inadimplemento de obrigações pela contratada	Estabelecer critérios de acompanhamento da documentação pertinente	Fiscal Administrativo	Gestão de Contratos	Implementação de rotinas mensais de conferência da documentação trabalhista e previdenciária	X	%
	RIS 07 - Vencimento de contratos	Iniciar as renovações contratuais no prazo de 180 dias de antecedência do seu encerramento	Gestão de Contratos	Gestão de Contratos	Iniciar as renovações contratuais no prazo de 210 dias de antecedência do seu encerramento	X	%

	RIS 08 - Adimplemento indevido de obrigações	Estabelecer parecer referencial com fundamentação administrativa	Fiscalização Técnica e Administrativa	Diretoria	Estabelecer mecanismo formal de comunicação mensal de irregularidade no SICAF junto com a contratada	X	%
--	--	--	---------------------------------------	-----------	--	---	---

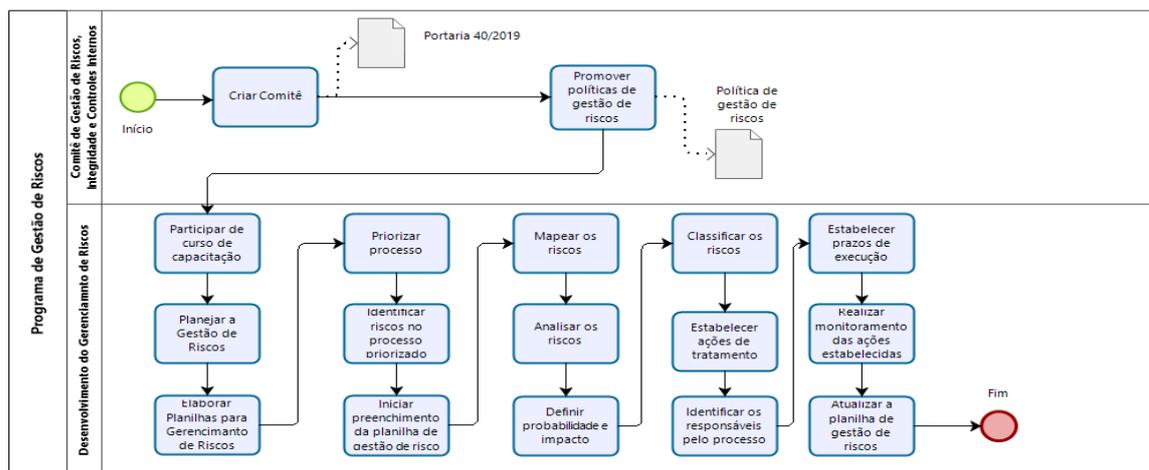
Fonte: Dados da pesquisa, 2019-2020

Essa etapa consistiu na apreciação das ações propostas na etapa anterior. Teve como objetivo monitorar a execução das ações de melhorias nos processos por meio dos gestores responsáveis pelos processos, assim como apurar a realização das metas estabelecidas pela equipe.

Essa etapa foi apresentada pelo Comitê de GR à Alta Administração da Fiocruz Bahia para acompanhamento da gestão dos riscos identificados, cabendo a Direção tomar as devidas providencias para cumprimento de todas ações a fim de atenuar as consequências dos riscos identificados e seus possíveis desdobramentos que podem afetar a eficiência da gestão no cumprimento dos objetivos estabelecidos em seu planejamento estratégico.

À Direção da Instituição cabe a responsabilidade de, em conjunto com os pares, assegurar a existência, o monitoramento e a avaliação de um sistema efetivo de gestão de riscos e controle interno, bem como de utilizar as informações resultantes desse sistema para apoiar seus processos decisórios e gerenciar riscos estratégicos (TCU, 2018).

Figura 9 -Fluxo de implantação da Gestão de Riscos



Powered by bizagi Modeler

Fonte: elaborado pela autora

A Figura 9 representa o fluxo observado de ações decorrentes da aplicação de indicadores na implantação do programa de gerenciamento de riscos na Fiocruz Bahia, desde criação do Comitê de gestão de riscos até atualização da ferramenta utilizada.

A partir da análise do trabalho inicialmente desenvolvido pela equipe de gestão de riscos, nota-se uma interlocução entre gestão de riscos e as atividades institucionais, como as contratações, fato que não permite tratar de forma isolada o processo de gestão de riscos no contexto da instituição pelo seu estado de sujeição natural após a identificação inicial dos riscos para melhor cumprimento dos objetivos traçados no planejamento estratégico da Fiocruz Bahia.

A análise da gestão de riscos no processo priorizado neste estudo, gestão de contratos, apontou para um reconhecimento da importância da implementação do programa de gerenciamento de riscos, integridade e controles internos na Fiocruz Bahia, posto que a gestão de riscos aplicada ao processo se identificou riscos de natureza média e alta, que independente do grau de avaliação podem comprometer o alcance dos objetivos estabelecidos no Planejamento Estratégico.

Percebe-se que, o programa de gestão de riscos se tornou parte integrante da gestão Institucional, como no exemplo de sua aplicação no processo gestão de contratos analisado, incorporado à cultura e às práticas gerenciais, contribuiu para melhoria da gestão da Fiocruz Bahia.

Conforme o guia PMBOK (2017), planejar o Gerenciamento dos Riscos é o processo de definição de como conduzir as atividades de gerenciamento dos riscos de um projeto. O principal benefício deste processo é, fundamentalmente, garantir que o grau, o tipo e a visibilidade do gerenciamento dos riscos sejam proporcionais tanto aos riscos como a importância do projeto, para a organização e para as outras partes interessadas.

Ante esta exposição, fica claro que o gerenciamento de riscos, por meio da equipe de gestão de riscos criada, contribuiu para a melhoria da gestão da Fiocruz Bahia, uma vez que, identificados os riscos nos processos, permitiu à Gestão visualizar melhorias e avanços no seu estado de governança.

A observação da gestão de riscos no processo examinado lança luz em dois pontos distintos e singulares que são mais suscetíveis de riscos que são (i) as atuações dos fiscais de contrato, quando deixam de fiscalizar adequadamente os contratos, seja por desconhecimento (falta de capacitação adequada) ou falta de tempo em suas atividades rotineiras; e também (ii) das empresas contratadas quando deixam de cumprir com as suas obrigações contratuais.

Imprescindível destacar que os riscos obtidos considerados como médios e altos podem representar lesões à instituição como um todo quando esta deixa de cumprir com a sua missão institucional ou tem suas expectativas de cumprimento atrasadas ou barradas pela ineficiência da fiscalização e das empresas contratadas. Aplicar um tratamento adequado a esses riscos torna-se um imperioso desafio à Gestão, afinal os riscos detectados não devem prejudicar ou mesmo impedir a instituição de prosseguir com sua missão de entregar à sociedade os melhores resultados através de suas ações de governança.

Outra constatação que a amostra selecionada “Gestão de Contratos” nos remete é que a preparação e a seleção de fornecedores mais comprometidos com a administração pública merecem maior destaque e observância por parte dos gestores, integrantes da administração pública como pregoeiros e demais servidores envolvidos na gestão.

Ressalte-se como relevante que os riscos identificados se tratam principalmente de eventos operacionais, ou seja, que dependem somente de um

envolvimento maior por parte dos servidores que estão à frente do desenvolvimento do processo gestão de contratos, não caracterizando eventos de risco de fraude ou corrupção, mas tão somente a observação de prioridades.

Conforme o guia PMBOK (2017), é necessário planejar as respostas aos riscos e ao processo de desenvolver alternativas a eles, tal qual selecionar estratégias e acordar ações para lidar com a exposição geral aos riscos, bem como tratar os riscos individuais do projeto. O principal benefício deste processo é que ele identifica formas apropriadas de abordar o risco geral e os riscos individuais do projeto. Este processo também aloca recursos e adiciona atividades em documentos do projeto e no plano de gerenciamento do projeto, quando necessário.

5.2 Alinhamento dos resultados com os objetivos específicos do trabalho.

- a) Fazer revisão bibliográfica sobre gestão de riscos e planejamento estratégico - esse objetivo foi alcançado com o registro e conceitualização das publicações de literatura, dos instrumentos normativos e legais, e das normas internacionais relativas a gestão de risco e planejamento estratégico;
- b) Realizar a seleção da amostra deste estudo - ao observar os processos trabalhados na fase inicial pela equipe de GR foi possível identificar as ações necessárias para o gerenciamento de risco na instituição e selecionar o processo gestão de contratos para análise do estudo, alcançando assim esse objetivo específico proposto.
- c) Relatar as etapas aplicadas ao processo gestão de contratos no gerenciamento de riscos da Fiocruz Bahia – esse objetivo foi alcançado ao descrever as quatro etapas desenvolvidas pelo Comitê de GR: priorização dos processos, mapa de riscos, plano de ação e monitoramento.
- d) Analisar os resultados obtidos e correlacionar com as estratégias da instituição – esse objetivo também foi atingido na análise dos resultados da implantação do programa de GR relacionando a uma das metas incorporadas ao planejamento estratégico que é a mitigação de riscos, como instrumento de melhorias nos processos de decisão e alcance dos objetivos traçados nos processos institucionais.

5.3 Análise final do questionário

A pesquisa realizada entre os dias 20 de agosto e 09 de setembro de 2020, por meio eletrônico, com servidores da Fiocruz Bahia se concretizou a partir da obtenção de respostas em um questionário elaborado na plataforma do Google Forms com a finalidade de elucidar o nível de compreensão e utilização dos mecanismos de Gestão de Riscos por este público alvo em seus respectivos locais de trabalho.

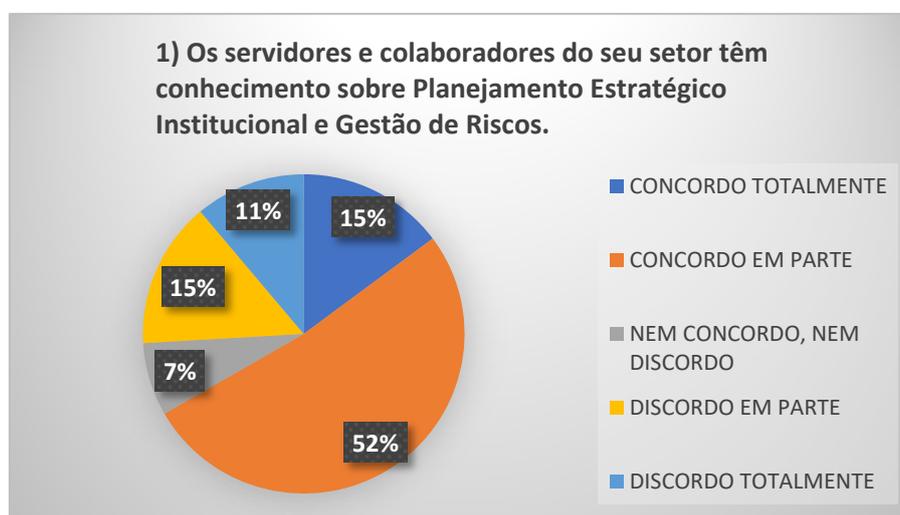
A escolha metodológica de observar a interpretação dos servidores quantos aos conceitos do Planejamento Estratégico (PE) e das tratativas da Gestão de Riscos (GR)

teve como princípio norteador que estas ferramentas de gestão pública consolidam suas aplicabilidades se as ações forem articuladas nas mais diversas áreas operacionais da instituição, bem como melhor se desenvolve se os atores compreendem e assimilam a extensão de suas práticas.

Reforçamos que a coleta de repostas se orientou pelo nível acadêmico dos itens relacionados, bem como as posições dos respondentes não representam opiniões oficiais da instituição.

O questionário foi respondido por uma amostragem de 27 servidores da Fiocruz Bahia, em diversos setores, sejam de gestão ou pesquisa. Sua aplicação foi composta por 13 (treze) perguntas norteadoras, sendo que destas, 3 (três) foram abertas e 10 (dez) perguntas, as quais seguiram escala Likert de classificação em conformidade ao exemplo abaixo da primeira questão:

Figura 10 - Questão 1 seguindo a escala Likert de classificação de resposta.

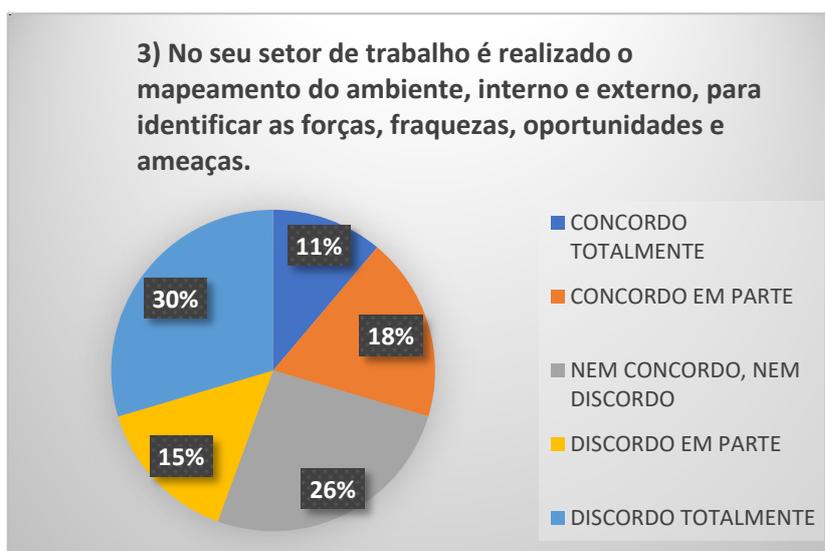


A partir da aplicação da escala likert pudemos obter respostas com a nivelção de compreensão do público-alvo relativo aos conteúdos de gestão de riscos, como no exemplo acima, em que pouco mais da metade “concorda em parte” sobre o seu setor ter entendimento da gestão de Riscos e do Planejamento Estratégico.

Esta tratativa revela que apenas o percentual de 15% dos respondentes afirma, com certeza, que os instrumentos de GR e PE são de conhecimento do setor que trabalham. Mas na pergunta seguinte, questão 2 quando todos os respondentes foram inquiridos acerca da integração entre GR e PE no alcance de metas programadas, o quantitativo de repostas foi mais alto, equivalente a 82%, concordam totalmente como o enunciado e não houveram discordâncias de nenhum grau.

Importantes motivos que contribuem para explicar o percentual reduzido de respondentes que afirmaram que o setor onde trabalham tem conhecimento sobre GR e PE, foi também obtido na questão 3, conforme figura abaixo:

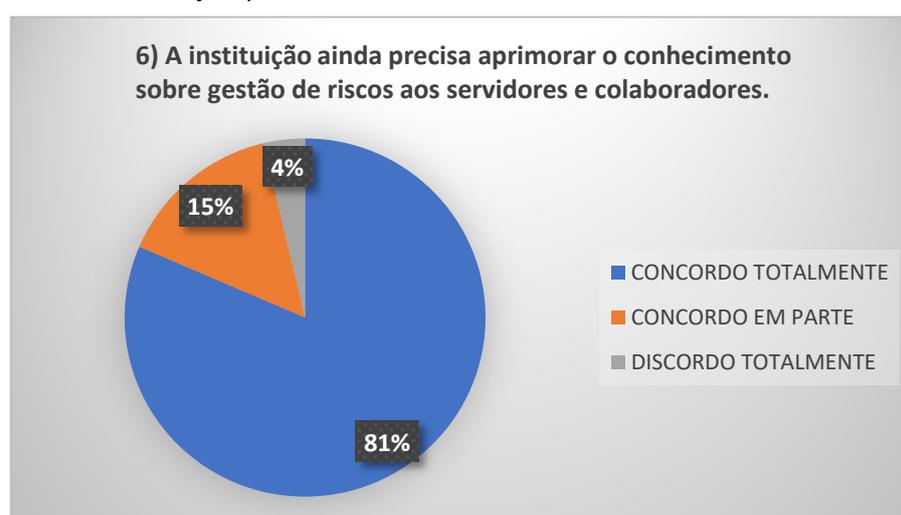
Figura 11 – Questão 3 - relação do mapeamento do setor com os conteúdos da GR.



Esta relação do mapeamento de processos no setor com ações voltadas a gestão de riscos se dá porque o mapeamento representa, em grande parte, uma ação facilitadora que visa identificar os processos na escolha gerencial dos riscos. Podemos verificar uma dificuldade de mapeamento para pelo menos 30% dos respondentes. Isto significa também que ao menos da metade dos setores consultados não produzem mapeamentos em seu ambiente de trabalho ou produzem apenas de forma parcial.

Em contrapartida, quando perguntamos se a instituição precisava melhor capacitar servidores e colaboradores nos conteúdos de GR, apenas 4% dos respondentes discordou, o que, de certa maneira, lança luz na existência de um eixo de aprendizagem que precisa ser reforçado para fortalecimento da prática instrumental da GR. Podemos verificar este quantitativo na figura a seguir:

Figura 12 - Questão 6 - satisfação quanto ao nível de conhecimento de GR na Fiocruz Bahia.



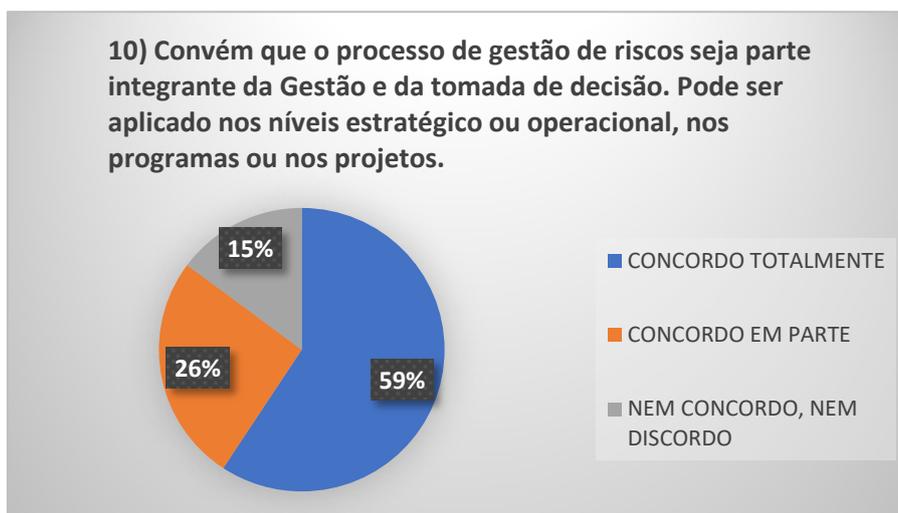
Por entender ser uma pergunta desafiadora, formulamos questão aberta ao público-alvo com intenção de coletar e, posteriormente, valorar as sugestões de aprimoramento consideradas importantes pelos participantes. Grande parte dos

respondentes indicou a capacitação, ou falta dela, como motivo esclarecedor da ausência de melhoramento da GR, bem como medida eficaz para o seu desenvolvimento na instituição. Por outro lado, uma das respostas indicou que “a instituição precisa ter mais clareza sobre os objetivos da GR, suas aplicações e implicações, reações custo-benefício, de forma a tornar a gestão de riscos um valor efetivo e não apenas mais uma obrigação burocrática a ser cumprida”.

Esta afirmação coloca no centro do debate uma pauta relevante que é a transparência do órgão a respeito de suas práticas, a fim de incentivar o uso da GR a partir de delineamento claro de seu objetivo e resultado. Isto se complementa com as respostas a questão 8, onde 81% dos participantes concordaram totalmente que os riscos podem afetar a capacidade da instituição atingir seus objetivos.

Não houveram respondentes que discordassem de que o processo de gestão de riscos tem sua aplicabilidade difusa, tanto a nível estratégico, quanto operacional, como força ativa da gestão e da tomada de decisão, consoante gráfico abaixo:

Figura 13 - Questão 10 aplicabilidade da GR em programas e projetos da Gestão.



No seu planejamento estratégico a Fiocruz Bahia estabelece entre suas metas o implemento de instrumentos de melhoria dos resultados e implementação do gerenciamento de riscos, bem como monitoramento do desempenho estratégico da instituição. Estas metas possuem interdependência, vez que os indicadores de desempenho se relacionam com os indicadores de desempenho para gestão de riscos. Ao responder à questão 12, os participantes se dividiram em 70% que concordam totalmente acerca desta última afirmação; 19% concordam em parte; 7% nem concordam, nem discordam e 4% discordam em parte; não foi registrado respostas discordando totalmente.

Esta pesquisa possibilitou observações específicas, do ponto de vista estratégico da instituição no uso da gestão de riscos, nos mais diversos setores da Fiocruz Bahia, revelando que há melhorias a serem realizadas no conhecimento da Gestão de Riscos para estimular sua aplicabilidade eficaz. Também apresentou que as características diferenciadoras dos setores envolvidos não amenizaram a relevância da

GR, embora a inserção de seu uso em cada setor, deverá respeitar a estrutura gerencial de cada área. O conteúdo integral das respostas, bem como registros da metodologia aplicada constam no apêndice A para melhor elucidação dos caminhos percorridos na pesquisa.

Cabe ressaltar que este trabalho foi desenvolvido pela autora com base nos argumentos legais da esfera do governo federal do Brasil com auxílio de normas internacionais que dizem respeito ao tema principal da pesquisa - gestão de risco e planejamento na gestão pública. Salienta-se que o estudo em questão se ateve em atender as recomendações dos instrumentos legais relacionados especificamente às legislações determinadas pelo governo federal do Brasil. Para um bom desenvolvimento da pesquisa, no sentido de atingir os objetivos gerais e específicos, foram consideradas as normas internacionais alusivas ao gerenciamento de riscos e ao planejamento das organizações, com observação prática da condução do presente estudo.

Evidencia-se no período próximo ao fechamento desta pesquisa a ocorrência da publicação da Instrução Normativa nº 40, de 22 de maio de 2020 que dispõe sobre a elaboração dos Estudos Técnicos Preliminares (ETP) para a aquisição de bens e a contratação de serviços e obras, no âmbito da Administração Pública federal direta, autárquica e fundacional.

Art. 1º Esta Instrução Normativa dispõe sobre a elaboração dos Estudos Técnicos Preliminares - ETP - para a aquisição de bens e a contratação de serviços e obras, no âmbito da Administração Pública federal direta, autárquica e fundacional.

Parágrafo único. Para os efeitos desta Instrução Normativa, considera-se ETP o documento constitutivo da primeira etapa do planejamento de uma contratação que caracteriza determinada necessidade, descreve as análises realizadas em termos de requisitos, alternativas, escolhas, resultados pretendidos e demais características, dando base ao anteprojeto, ao termo de referência ou ao projeto básico, caso se conclua pela viabilidade da contratação.

Constata-se relevante a publicação recente desse ato normativo que vem corroborar com os resultados obtidos na pesquisa quanto à necessidade de melhoria no planejamento das licitações para contratação de serviços de natureza contínua, identificados na análise de implantação do programa de Gerenciamento de Riscos, previsto no Planejamento Estratégico da Fiocruz Bahia.

6. CONCLUSÕES

Após resultados e discussões expostos no capítulo anterior, constata-se o objetivo da Fiocruz Bahia de aperfeiçoar sua gestão, quando incorpora ao planejamento estratégico da instituição o gerenciamento de riscos como instrumento de melhorias nos processos de decisão e alcance dos objetivos traçados em seus projetos.

Este trabalho teve como objetivo analisar a sistematização de integração entre Gestão de Riscos e Planejamento Estratégico para ampliação da eficácia dos projetos e processos institucionais utilizando como estudo de caso a experiência de implantação do programa de gerenciamento de riscos na Fiocruz-BA. Para tanto, foram observadas as ações decorrentes da gestão de risco na instituição como um dos objetivos traçados no planejamento estratégico.

A análise da gestão de riscos no processo escolhido “gestão de contratos”, permitiu a identificação de riscos de categoria média e alta, ficando evidente a necessidade de sistematização de integração da Gestão de Riscos com o Planejamento Estratégico, como estratégia para o alcance dos objetivos determinados nos processos e projetos institucionais, uma vez que os riscos elencados, se não tratados, podem impactar negativamente no alcance das metas institucionais.

A metodologia aplicada pela equipe no gerenciamento de riscos na Fiocruz Bahia permitiu identificar a integração entre a Gestão de Riscos e o Planejamento Estratégico visando o alcance no atendimento de seus resultados com eficácia.

Aperfeiçoar nos próximos estudos, a integralização do planejamento estratégico da Fiocruz Bahia ao gerenciamento de riscos consiste em atividade de relevância dado o grau de importância detectado nas primeiras etapas de implantação da gestão de riscos na instituição, o que pode ser realizado em futuro próximo.

Constatou-se uma interdependência empírica entre Gestão de Riscos e Planejamento Estratégico que necessita ser sistematizada na instituição para agregar valor a seus entregáveis. Posto que, a gestão de riscos está intrínseca nas ações institucionais, necessitando de conscientização da sua importância, assim como promoção a sistematização das ações de gerenciamento de riscos para obtenção de melhores resultados e alcance dos objetivos institucionais definidos no Planejamento Estratégico.

Outro ponto de suma importância a ser incrementado na instituição é a divulgação periódica das ações realizadas pela equipe de gestão de riscos a toda comunidade da Fiocruz Bahia, através da área de Comunicação e Informação do órgão.

Sugere-se que para continuidade da aplicação do programa de gerenciamento de risco desenvolvido a todos os processos, que a Fiocruz Bahia promova o mapeamento de todos os processos da instituição, o que se tornará um facilitador para a identificação e priorização dos processos a serem desenvolvidos no gerenciamento de risco pela equipe.

6.1 Sugestões para trabalhos futuros

A partir deste trabalho, sugere-se que o programa de gerenciamento de riscos integridade e controles internos seja extensivo a todos os processos da instituição visando um maior entendimento de fatores de exposição a riscos, assim como seu tratamento com intuito de auxiliar a Gestão para uma melhor governança. Em trabalhos futuros se observa a necessidade da instituição investir na aquisição de software ou um sistema para melhor análise e acompanhamento dos riscos.

No período atual que estamos enfrentando Pandemia pelo vírus Sars-Cov-2, causador da doença denominada Covid-19, constata-se que um estudo mais específico sobre riscos em laboratórios de análise e pesquisa sobre o Sars-Cov-2 deverá ser desenvolvido futuramente na Fiocruz Bahia.

A gestão de riscos num contexto como o da atual pandemia do Sars-Cov-2 é imprescindível, pois permite captar elementos de aprendizagem às emergências de saúde pública, a fim de potencializar as contingências de preparo, prontidão e respostas imediatas do Sistema Único de Saúde (SUS) a futuras emergências de saúde e possíveis pandemias.

REFERÊNCIAS

ANCARANI, Alessandro; GUCCIO, Calogero; RIZZO, Ilde. **The role of firms' qualification in public contracts execution**: An empirical assessment. Journal of public procurement, 2017.

ANSELL, Christopher; TORFING, Jacob (Ed.). **Handbook on theories of governance**. Edward Elgar Publishing, 2016.

AUSTRALIAN/NEW ZEALAND. **Standard Risk Management**, 3ª ed., 2004 Disponível em www.saiglobal.com. Acesso em 28/08/2020.

ÁVILA, Marta Dulcélia Gurgel. **Gestão de riscos no setor público**. Revista Controle-Doutrina E artigos, v. 12, n. 2, p. 179-198, 2014.

BAIRRAL, Maria Amália da Costa; SILVA, Adolfo Henrique Coutinho; ALVES, Francisco José dos Santos. **Transparência no setor público: uma análise dos relatórios de gestão anuais de entidades públicas federais no ano de 2010**. Revista de Administração Pública, v. 49, n. 3, p. 643-675, 2015.

BARBOSA, Emerson Rodrigues; BRONDANI, Gilberto. **Planejamento estratégico organizacional**. Revista eletrônica de contabilidade, v. 1, n. 2, p. 123, 2004.

BEJA, Rui. **Gerenciamento de Riscos**: gestão, relacionamento e auditoria de riscos de negócios. 2004.

BERNSTEIN, Peter L. ; BERNSTEIN, Peter L. **Contra os deuses: a notável história de risco** . Nova York: Wiley, 1996.

BOMFIN, David Ferreira; DE ÁVILA NUNES, Paula Cristine; HASTENREITER, Flávio. **Gerenciamento de projetos segundo o guia PMBOK**: desafios para os gestores. Revista de Gestão e Projetos-GeP, v. 3, n. 3, p. 58-87, 2012.

BORGERT, Altair; QUINTANA, Alexandre Costa; MACHADO, Marcelo de Freitas. **Análise Comparativa entre as Despesas de Custeio das Universidades Federais da Região Sul e Nordeste**. 2004.

BRASIL. ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS – ABNT. **Gestão de Giscos: Princípios e Diretrizes. Norma Brasileira ABNT NBR ISO 31000**: primeira edição, 2009.

BRASIL. ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS – ABNT. **Gestão de Riscos – Técnicas para o Processo de Avaliação de Riscos**. Norma Brasileira ABNT NBR ISO 31010: primeira edição, 2012.

BRASIL. ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS – ABNT. **Gestão de Riscos: Princípios e Diretrizes**. Norma Brasileira ABNT NBR ISO 31000: 2018.

BRASIL. CASA CIVIL. DECRETO Nº 1.171, DE 22 DE JUNHO DE 1994. **Dispõe sobre o código de ética do servidor público do poder executivo federal**.

BRASIL. MINISTÉRIO DA SAÚDE. **VIII Congresso Interno da Fiocruz. A Fiocruz e o Futuro do SUS e da democracia**, 2018.

BRASIL. MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, ORÇAMENTO E GESTÃO. **Guia de Orientação para o Gerenciamento de Riscos**. Secretaria de Gestão Pública. Departamento de Inovação e Melhoria da Gestão. Gerência do Programa GESPÚBLICA. Brasília, 2013.

BRASIL. TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. **Referencial Básico de Governança Aplicável a Órgãos e Entidades da Administração Pública**. Brasília: TCU, 2014.

CABRERA, Lilian Cervo; CALDARELLI, Carlos Eduardo. **Estudo Bibliométrico Sobre A Pesquisa Científica De Cafés Certificados Na Web Of Science**. Revista Reuna, v. 25, n. 2, p. 1-19, 2020.

CAGLIANO, Anna Corinna; GRIMALDI, Sabrina; RAFELE, Carlo. **Choosing project risk management techniques. A theoretical framework**. Journal of risk research, v. 18, n. 2, p. 232-248, 2015.

CARDOSO, André Guskow. **Governança Corporativa, transparência e compliance nas empresas estatais: O regime instituído pela Lei 13.303/2016**. Estatuto Jurídico das Empresas Estatais: Lei, v. 13, p. 94-119, 2016.

CASTRO, Rodrigo Batista de. **Eficácia, eficiência e efetividade na administração pública**. 2006.

CHARNES, Abraham; COOPER, William W.; RHODES, Edwardo. **Measuring the efficiency of decision making units**. European journal of operational research, v. 2, n. 6, p. 429-444, 1978.

CONTESSOTO, ALLAN DE GODOI. **Maturidade em Gerenciamento de Riscos em Projetos de Software**. 2017.

COSO - COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION. **Gerenciamento de Riscos Corporativos: Estrutura Integrada: Sumário Executivo: Estrutura.** 2007.

DA FONTE, Eduardo Côrtes. **Gerenciamento de Riscos: uma comparação entre o Guia PMBOK 6ª edição e a ISO 31000:** 2018. Boletim do Gerenciamento. (v. 4, n. 4, p. 22-32, 2019.)

DALMORO, Marlon; VIEIRA, Kelmara Mendes. **Dilemas na construção de escalas Tipo Likert: o número de itens e a disposição influenciam nos resultados?.** Revista gestão organizacional, v. 6, n. 3, 2013.

DE MELLO, Celso Antonio Bandeira. **Contrato administrativo-Cláusula exceptio non adimpleti contractus-Rescisão judicial.** Revista de Direito Administrativo, v. 149, p. 293-319, 1982.

DUARTE, Jorge. **Entrevista em profundidade. Métodos e Técnicas de Pesquisa em Comunicação.** São Paulo: Atlas, v. 1, p. 62-83, 2005.

ENGELBRECHT, Lindie. Institute of Directors in Southern Africa. **The Handbook of International Corporate Governance: A Definitive Guide,** p. 346, 2009.

FEDERATION OF EUROPEAN RISK MANAGEMENT ASSOCIATIONS (FERMA). **Norma de Gestão de Riscos.** London: IRM, 2003.

FERNANDES, EDUARDO DA SILVA. **Aplicação de Sistemática de Gestão de Riscos no Processo de Aquisição Suprimentos em uma Instituição Pública Brasileira.** 2019.

GADD, S. A.; KEELEY, D. M.; BALMFORTH, H. F. **Pitfalls in risk assessment: examples from the UK.** Safety Science, v. 42, n. 9, p. 841-857, 2004.

JÚNIOR, Severino Domingos da Silva; COSTA, Francisco José. **Mensuração e escalas de verificação: Uma Análise Comparativa das Escalas de Likert e Phrase Completion.** PMKT–Revista Brasileira de Pesquisas de Marketing, Opinião e Mídia, v. 15, n. 1-16, p. 61, 2014.

JUSTEN FILHO, Marçal. **Comentários à Lei de Licitações e Contratos Administrativos.** São Paulo: Dialética, 2010.

KISSLER, Leo; HEIDEMANN, Francisco G. **Governança Pública: Novo Modelo Regulatório para as Relações entre Estado, Mercado e Sociedade**. Revista de Administração Pública, v. 40, n. 3, p. 479-499, 2006.

KOH, S. C. L. et al. **A Review of Techniques for Risk Management in Projects. Benchmarking: An International Journal**, 2007.

KOTLER, P. **Administração de Marketing: Análise, Planejamento, Implementação e Controle**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1992.

LOURO, Almir Costa; PUGIRÁ, Clara Gonçalves. **Estudo bibliográfico em gestão de riscos visando identificar as ferramentas, métodos e relacionamentos mais referenciados**. Iberoamerican Journal of Project Management, v. 6, n. 1, p. 78-93, 2015.

MATEI, A.; DRUMASU, C. **Corporate Governance and public sector entities**. Procedia Economics and Finance , v. 26, p. 495-504, 2015.

MATOS, F. G., CHIAVENATO, I. **Visão e Ação Estratégica**. São Paulo: Makron Books, 1999.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução a Administração**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, DESENVOLVIMENTO E GESTÃO (MPDG); CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO (CGU). **Instrução normativa conjunta MP/ CGU no 1, de 10 de maio de 2016**. Dispõe sobre controles internos, gestão de riscos e governança no âmbito do Poder Executivo Federal. Brasília: DOU, 2016.

MORAES FILHO, Marco Antônio Praxedes de. **As consequências da interrupção do serviço público: fiscalização, intervenção e segurança jurídica na extinção contratual**. Revista Controle: Doutrinas e Artigos, Fortaleza - Ce, v. 14, n. 2, p.271-279, 2016.

MOTTA. P. R. **Dimensões Gerenciais do Planejamento à Gestão Estratégica**. Caderno de Administração. Belo Horizonte. v. 1. 1992.

OLECHOWSKI, Alison et al. **The professionalization of risk management: What role can the ISO 31000 risk management principles play?**. International Journal of Project Management, v. 34, n. 8, p. 1568-1578, 2016.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Planejamento Estratégico: Conceitos, Metodologia e Prática**. São Paulo: Atlas, 2004.

OLIVEIRA, Luciane Dutra. **A percepção da administração do Serviço Social Autônomo sobre a gestão de riscos como um instrumento para a tomada de decisão**, 2020.

PIRES, João Batista Fortes de S. Contabilidade Pública. 7. ed. Franco & Fortes, 2002. I **Encontro Ibero-Americano de Reitores das Universidades Públicas**. Chile, 1999.

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

RONCONI, Luciana. **Governança pública: um desafio à democracia (public governance: a challenge to democracy)**. *Emancipação*, v. 11, n. 1, 2011.

ROSA, Germano Mendes; TOLEDO, JC de. **Gestão de riscos e a norma ISO 31000: importância e impasses rumo a um consenso**. In: V Congresso Brasileiro De Engenharia De Produção. 2015.

SALES, Elana Carla de Albuquerque Silva. **Governança no setor público segundo a IFAC: um estudo nas universidades federais brasileiras**. 2014.

SHAW, N. E.; BURGESS, T. F.; MATTOS, C. de. **Risk assessment of option performance for new product and process development projects in the chemical industry: a case study**. *Journal Of Risk Research*, [s.l.], v. 8, n. 7-8, p.693-711, out. 2005.

STRUECKER, KLAUS ALMEIDA. **A Nova Lei Anticorrupção e o Compliance para as empresas que se relacionam com a administração pública**: universidade federal do paraná setor de ciências jurídicas faculdade de direito curso de direito, 2017.

TORFING, Jacob. **Metagovernance In handbook on theories of governance**. Cheltenham: Edward Elgar Publishing, 2016.

TRANCHARD, Sandrine et al. Risk management: **The new ISO 31000 keeps risk management simple**. *Governance Directions*, v. 70, n. 4, p. 180, 2018.

TREASURY, Her Majesty. **The orange book: Management of risk-principles and concepts**. London: HM Treasury, 2004.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO (TCU). **Referencial básico de governança: aplicável a órgãos e entidades da administração pública**. Brasília: TCU, 2014.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. **Avaliação de Controles Internos na Administração Pública Federal**. 2012. Disponível em <http://portal/2.tcu.gov.br/portal/pls/portal/docs/2436815.pdf>.

VASCONCELOS, Artur Jorge Sobral Mendes. Integração de sistemas, gestão da qualidade e Balanced Scorecard na organização Cristalmx SA. 2017.

VERBANO, Chiara; VENTURINI, Karen. **Development paths of risk management: approaches, methods and fields of application**. Journal Of Risk Research, [s.l.], v. 14, n. 5, p.519-550, maio 2011.

VICENTE, Pedro; DA SILVA, Miguel Mira. **A conceptual model for integrated governance, risk and compliance**. In: International Conference on Advanced Information Systems Engineering. Springer, Berlin, Heidelberg, 2011. p. 199-213.

VIEIRA, J.B.; Barreto, R.T.S. **Governança, Gestão de Riscos e Integridade**. Brasília, ENAP, 2019.

VIVIANI, Fernanda. **Corrupção, sociologia e gerenciamento de projetos: uma análise da corrupção na cultura corporativa brasileira**. Boletim do Gerenciamento, v. 1, n. 1, p. 26-31, 2018.

WALTMAN, Ludo; VAN ECK, Nees Jan; NOYONS, Ed CM. **A unified approach to mapping and clustering of bibliometric networks**. Journal of Informetrics, v. 4, n. 4, p. 629-635, 2010.

WILLUMSEN, Pelle et al. **Value creation through project risk management**. International Journal of Project Management, v. 37, n. 5, p. 731-749, 2019.

XAVIER, Christiano Pires Guerra. **Programas de compliance anticorrupção no contexto da lei 12.846/13: elementos e estudo de caso**. 2015.

XIA, D.; CHEN, B. **A comprehensive decision-making model for risk management of supply chain**. Expert Systems with Applications, v. 38, n. 5, p. 4957–4966, 2011.

APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO APLICADO AOS SERVIDORES DA FIOCRUZ - BA

Quadro 1 – Exposição das respostas às questões objetivas em formato de percentual:

		RESPOSTAS DO PÚBLICO-ALVO (*Escala Likert)				
	FORMULAÇÕES OBJETIVAS	CONCORDO TOTALMENTE	CONCORDO EM PARTE	NEM CONCORDO, NEM DISCORDO	DISCORDO EM PARTE	DISCORDO TOTALMENTE
1.	Os servidores e colaboradores do seu setor têm conhecimento sobre Planejamento Estratégico Institucional e Gestão de Riscos.	15%	52%	7%	15%	11%
2.	A gestão de riscos deve estar integrada ao planejamento estratégico da instituição, como um facilitador para alcance das metas estabelecidas.	82%	11%	7%	0%	0%
3.	No seu setor de trabalho é realizado o mapeamento do ambiente, interno e externo, para identificar as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças.	11%	18%	26%	15%	30%
4.	QUESTÃO ABERTA	(* Ver Quadro 2)				
5.	Gestão de Riscos deve estar inserida em todos os processos e projetos da instituição.	63%	22%	11%	0%	4%
6.	A instituição ainda precisa aprimorar o conhecimento sobre gestão de riscos aos servidores e colaboradores	81%	15%	4%	0%	0%
7.	QUESTÃO ABERTA	(* Ver Quadro 2)				
8.	Riscos podem afetar a capacidade da instituição em atingir os seus objetivos.	81%	15%	0%	0%	4%

	FORMULAÇÕES OBJETIVAS	CONCORDO TOTALMENTE	CONCORDO EM PARTE	NEM CONCORDO, NEM DISCORDO	DISCORDO EM PARTE	DISCORDO TOTALMENTE
9.	Gestão de riscos é uma atividade coordenada que visa assegurar a conformidade das ações e o alcance dos objetivos da instituição.	70%	15%	7%	4%	4%
10.	Convém que o processo de gestão de riscos seja parte integrante da Gestão e da tomada de decisão. Pode ser aplicado nos níveis estratégico ou operacional, nos programas ou nos projetos.	59%	26%	15%	0%	0%
11.	QUESTÃO ABERTA	(* Ver Quadro 2)				
12.	Indicadores de desempenho para a gestão de riscos devem estar alinhados com os indicadores de desempenho da instituição.	70%	19%	7%	4%	0%
13.	A norma ABNT 31000 e o Guia PMBOK são ferramentas aplicáveis ao gerenciamento de riscos e ao planejamento estratégico.	33%	4%	63%	0%	0%

Quadro 2 – Exposição das respostas integrais às questões abertas:

QUESTÃO 4) Caso sua resposta na questão anterior foi Concordo em Parte ou Concordo Totalmente, discorrer como o mapeamento é realizado.	
RESPONDENTES	RESPOSTAS
1.	A gestão de riscos deve estar em todas as áreas da instituição.
2.	Através da realização de oficinas de trabalho com grupos interfuncionais.
3.	O mapeamento não é feito completamente nesta proposta.
4.	São mapeados apenas os fluxos de trabalho e as atribuições e responsabilidades dos servidores
5.	Através de reuniões com a gestão de riscos são preenchidas planilhas com informações para o mapeamento.

6.	Temos uma planilha com os principais riscos elencados.
7.	Fizemos o mapeamento de todas as atividades com o apoio do setor de controle e Biossegurança, e identificamos os entraves, agora estamos na fase de concluir os documentos e mudanças de atitudes.
8.	Está análise não é feita com intuito de avaliar o que pode ser melhorado ou aprimorado para alcançar o máximo de eficiência. É feita objetivando, basicamente, oferecer o serviço que deve ser prestado.
9.	Além de cumprir as recomendações constantes nas IN do ME pertinentes, a FIOCRUZ possui um setor que avalia e mapeia junto com os fiscais e a administração de contratos as medidas aplicáveis cada contrato para uma adequada gestão de riscos.

QUESTÃO 7) Caso sua resposta na questão anterior foi Concordo em Parte ou Concordo Totalmente, discorrer como esse aprimoramento pode acontecer.

RESPONDENTES	RESPOSTAS
1.	Através de campanhas e capacitação.
2.	Através de participação de cursos e treinamentos sobre o tema para os colaboradores envolvidos.
3.	Treinamentos ou atividades educativas no tema para as equipes.
4.	Disseminando os benefícios e apresentando resultados alcançados com os processos já mapeados.
5.	Por meio da capacitação, sensibilização e inserção dos servidores e colaboradores no processo de elaboração, implementação e monitoramento da sistemática de gestão de riscos
6.	A instituição precisa ter mais clareza sobre os objetivos da gestão de riscos, suas aplicações e implicações, relações de custo/benefício, de forma a tornar a gestão de riscos um valor efetivo e não mais uma obrigação burocrática a ser cumprida. Só com essa clareza conseguirá maior integração dos servidores e colaboradores.
7.	Começando por oportunizar palestras, ou cursos sobre gestão de riscos
8.	Através de palestras ou treinamento por etapa de todo o pessoal
9.	Acredito que ainda discutimos pouco e levantamos poucos os riscos na Fiocruz como processo de trabalho.
10.	Promover oficinas individuais com os setores.
11.	Na minha opinião a Gestão de Riscos deve estar inserida nos processos e projetos críticos da instituição, não necessariamente em todos.
12.	Divulgação da informação e treinamento.
13.	A gestão de risco é algo realizado de forma mais recente na instituição e merece um maior aprofundamento no conhecimento.
14.	Palestras, oficinas.

15.	É necessário que seja realizado um fórum ou grupo estratégico para orientar os setores sobre a necessidade de estar alinhado seus projetos com as normas e pra isso o setor de gestão de risco poderá ser um norte de extrema importância.
16.	Os que possuem maior conhecimento devem orientar os demais para que aprimorem ou comecem a praticar. Se possível, promover orientações individuais ou em grupo.
17.	No momento a gestão de risco está concentrada em um setor que ficou responsável por liderar a elaboração do plano de gestão de risco. Esse trabalho ainda precisa ser mais difundido entre os diversos setores para que seja inserida uma cultura de gestão de risco em cada setor independentemente.
18.	Com o fim das reuniões dos representantes de Biossegurança de cada laboratório com a CIBio, o espaço de interlocução deixou de existir. Também não recorde de participar de nenhuma inspeção interna de Biossegurança, recentemente. Ações como o mapeamento de risco devem ser realizadas/revisadas/atualizadas por aqueles que vivem o espaço de trabalho. Penso que esta atividade deve ser feita anualmente, pois muita coisa pode mudar em um setor de trabalho e os riscos podem passar despercebidos pelos demais usuários. Deve haver um treinamento/re-qualificação anual dos representantes de Biossegurança dos laboratórios. Talvez, poderíamos fazer um evento anual para manter o tema "vivo" na instituição e não apenas algo de escritório!!!
19.	O tema, apesar de não ser novo, ainda é pouco explorado e aplicado no serviço público, entendo que seu aprimoramento depende de: Apoio e comprometimento irrestrito da alta administração, capacitação dos servidores, aprimoramento dos artefatos/documentos de forma a tornar as avaliações de processo/contratos mais intuitivas, tabulação de resultados alcançados e/ou problemas evitados com aplicação da sistemática de gestão de forma a criar um acompanhamento estatístico que evidencie a proatividade da gestão de riscos.
20.	A instituição deverá mapear todos os seus processos para conhecer os erros que permeiam as suas atividades, sugiro também que ao realizar o planejamento de novos projetos e atividades seja inserido o estudo dos mapeamentos de riscos. Principalmente, em relação as atividades finalísticas.
21.	Formulação de um plano e realizar uma comunicação efetiva.

QUESTÃO 11) Caso sua resposta na questão anterior foi Concordo em parte ou Concordo Totalmente aponte em qual nível de atuação você se encontra.

RESPONDENTES	RESPOSTAS
1.	Operacional
2.	Concordo com as proposições
3.	Nível Operacional

4.	Coordenadora de projetos
5.	Chefe do Serviço de Planejamento
6.	Nível estratégico
7.	Gerencial/operacional.
8.	Operacional
9.	Nenhum
10.	Pesquisador trabalha com nível operacional e estratégico
11.	Acho que ainda em nível muito inicial
12.	OPERACIONAL
13.	Temos os riscos operacionais mapeados
14.	Tenho buscado aprimorar nossas atividades e projeto a cada momento, porém, estamos com bastante dificuldades neste ano, devido a pandemia e etc.
16.	A CIBio pode ter ações autonomamente, porém a Gestão deve ter ciência ou, se possível, acompanhar/apropriar-se/liderar todas as ações para criar as condições necessárias do ponto de vista de orçamento e planejamento
17.	Nível tático-operacional
18.	Nível tático/operacional
19.	Nível operacional

PRODUÇÃO TÉCNICA E CIENTÍFICA

Miguelote, M.G.C; Barbosa, J.D.V. Risk Management In Face Of Pandemia: A Federal Public Institution Of Health Behavior Performed In The Sars-Cov-2 Virus Pandemic. 2020. <https://doity.com.br/siintec-2020>.

Miguelote, M.G.C; Barbosa, J.D.V. Identificação De Riscos Em Projetos De Contratação De Prestação De Serviços Com Dedicção Exclusiva De Mão De Obra: Estudo De Caso Em Instituição Pública Federal. In the VIII SINGEP and 8th CIK Online Conference, October 1-3rd, 2020

GLOSSÁRIO:

Alta administração – gestores que integram o nível executivo mais elevado da organização com poderes para estabelecer as políticas, os objetivos e conduzir a implementação da estratégia para realizar os objetivos da organização.

Accountability pública – obrigação que têm as pessoas, físicas ou jurídicas, públicas ou privadas, às quais se tenha confiado recursos públicos, de assumir as responsabilidades de ordem fiscal, gerencial e programática que lhes foram conferidas, e de informar a sociedade e a quem lhes delegou essas responsabilidades sobre o cumprimento de objetivos e metas e o desempenho alcançado na gestão dos recursos públicos. É, ainda, obrigação imposta a uma pessoa ou entidade auditada de demonstrar que administrou ou controlou os recursos que lhe foram confiados em conformidade com os termos segundo os quais eles lhe foram entregues.

Análise de riscos – processo de compreender a natureza e determinar o nível (magnitude, severidade) de um risco ou combinação de riscos, mediante a combinação das consequências e de suas probabilidades.

Apetite a risco – quantidade de risco em nível amplo que uma organização está disposta a aceitar na busca de seus objetivos. Quantidade e tipo de riscos que uma organização está preparada para buscar, reter ou assumir.

Arranjos de contingência – acordos que estabelecem como as partes devem proceder caso um ou mais riscos se concretizem.

Atividade – termo genérico utilizado para expressar operações, ações ou transações que uma organização, pessoa ou entidade realiza com vistas ao alcance de objetivos determinados, refletindo os fluxos de trabalho cotidianos que formam os processos de trabalho.

Avaliação de riscos – processo de comparar os resultados da análise de riscos com os critérios de risco da organização, para determinar se um risco e/ou sua magnitude é aceitável ou tolerável.

Consequência – resultado de um evento que afeta positiva ou negativamente os objetivos da organização.

Controles internos – ações estabelecidas por meio de políticas e procedimentos que ajudam a garantir o cumprimento das diretrizes determinadas pela administração para mitigar os riscos à realização dos objetivos.

Critérios de auditoria – referências usadas para mensurar ou avaliar o objeto de auditoria. O referencial que indica o estado requerido ou desejado ou a expectativa em relação ao objeto de auditoria. Reflete como deveria ser a gestão, provendo o contexto para compreensão dos achados de auditoria e para a avaliação das evidências de auditoria.

Estrutura de gestão de riscos – 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 através de toda a organização.

Evento – um incidente ou uma ocorrência de fontes internas ou externas à organização, que podem impactar a implementação da estratégia e a realização de objetivos de modo negativo, positivo ou ambos. Eventos com impacto negativo representam riscos. Eventos com impacto positivo representam oportunidades; ocorrência ou mudança em um conjunto específico de circunstâncias, podendo consistir em alguma coisa não acontecer. A expressão “eventos potenciais” é muitas vezes utilizada para caracterizar riscos.

Fonte de risco – elemento que, individualmente ou combinado, tem o potencial intrínseco para dar origem ao risco.

Gerenciamento de riscos - aplicação de uma arquitetura (princípios, estrutura e processo) para identificar riscos, analisar e avaliar se devem ser modificados por algum tratamento a fim de atender critérios de risco. Ao longo desse processo, comunica-se e consulta-se as partes interessadas, monitora-se e analisa-se criticamente os riscos e os controles que os modificam, a fim de assegurar que nenhum tratamento de risco adicional é requerido.

Gerenciamento de riscos corporativos – processo efetuado pelo conselho de administração, gestores e outras pessoas, aplicado na definição da estratégia e através de toda a entidade, estruturado para identificar potenciais eventos que possam afetar a entidade e gerenciá-los para mantê-los dentro de seu apetite a risco, de modo a fornecer uma garantia razoável quanto à realização dos objetivos da entidade.

Gestão – estruturas responsáveis pelo planejamento, execução, controle, ação, enfim, pelo manejo dos recursos e poderes colocados à disposição de órgãos e entidades para a consecução de seus objetivos, com vistas ao atendimento das necessidades e expectativas dos cidadãos e demais partes interessadas.

Gestão de riscos – atividades coordenadas para dirigir e controlar uma organização no que se refere ao risco.

Gestor – pessoa que ocupa função de gestão em qualquer nível hierárquico da organização.

Governança – conjunto de políticas e processos que moldam a maneira como uma organização é dirigida, administrada, controlada e presta contas do cumprimento das suas obrigações de *accountability*. No setor público, a governança compreende essencialmente os mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a atuação da gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade.

Identificação de riscos – processo de busca, reconhecimento e descrição de riscos; envolve a identificação das fontes de risco, os eventos, suas causas e suas consequências potenciais, pode envolver análise de dados históricos, análises teóricas, opiniões de pessoas informadas e de especialistas, e as necessidades das partes interessadas.

Indicadores-chave de desempenho – número, percentagem ou razão que mede um aspecto do desempenho na realização de objetivos estratégicos e operacionais relevantes para o negócio, relacionados aos objetivos-chave da organização, com o objetivo de comparar esta medida com metas preestabelecidas.

Indicadores-chave de risco – número, percentagem ou razão estabelecido para monitorar as variações no desempenho em relação à meta para o cumprimento de objetivos estratégicos e operacionais relevantes para o negócio, relacionados aos objetivos-chave da organização.

Macroprocessos – processos mais abrangentes da organização. Representam conjuntos de atividades agregadas, em nível de abstração amplo, que formam a cadeia de valor de uma organização, explicitando como ela opera para cumprir sua missão e atender as necessidades de suas partes interessadas.

Mapa de processo - representação gráfica da sequência de atividades que compõem um processo, fornecendo uma visão dos fluxos operacionais do trabalho, incluindo, a depender do nível de análise que se deseja realizar, a evidenciação dos agentes envolvidos, os prazos, o fluxo de documentos, o processo decisório.

Matriz de avaliação de riscos – papel de trabalho que estrutura e sistematiza a identificação de riscos, a análise de riscos e a avaliação de riscos, incluindo a avaliação de controles internos e outras respostas a riscos, podendo incluir as decisões sobre o tratamento de riscos.

Matriz de risco – matriz gráfica que exprime o conjunto de combinações de probabilidade e impacto de riscos e serve para classificar os níveis de risco.

Medidas de contingência – ações previamente planejadas que devem ser executadas caso um ou mais riscos se concretizem.

Monitoramento – verificação, supervisão, observação crítica ou identificação da situação, executadas de forma contínua, a fim de identificar mudanças em relação ao nível de desempenho requerido ou esperado. Monitoramento pode ser aplicado a riscos, a controles, à estrutura de gestão de riscos e ao processo de gestão de riscos.

Nível de risco – magnitude de um risco ou combinação de riscos, expressa em termos da combinação das consequências [impacto] e de suas probabilidades.

Objetivos-chave – os macros objetivos, macro produtos ou resultados finalísticos que geram, preservam e entregam de valor público em benefício do conjunto da sociedade ou de alguns grupos específicos reconhecidos como destinatários legítimos de bens e serviços públicos.

Órgão de governança – conselho de administração, diretoria colegiada ou órgãos com responsabilidade de supervisão geral da direção estratégica de entidades e das responsabilidades relacionadas às obrigações de *accountability*.

Parceria - arranjo estabelecido a fim de possibilitar um relacionamento colaborativo entre as partes (denominadas parceiras) visando o alcance de objetivos específicos previamente acordados entre eles.

Parte interessada (*stakeholder*) – pessoa ou organização que pode afetar, ser afetada, ou perceber-se afetada por uma decisão ou atividade da organização.

Plano de gestão de riscos – esquema dentro da estrutura de gestão de riscos que especifica a abordagem, os componentes de gestão e os recursos a serem aplicados

para gerenciar riscos, incluindo, tipicamente, procedimentos, práticas, atribuição de responsabilidades, sequência e cronologia das atividades. Um manual ou complemento à política de gestão de riscos que pode ser aplicado a um determinado produto, processo e projeto, em parte ou em toda a organização.

Política de gestão de riscos – documento que contém a declaração das intenções e diretrizes gerais relacionadas à gestão de riscos e estabelece claramente os objetivos e o comprometimento da organização em relação à gestão de riscos. Não se trata de uma declaração de propósitos genérica, mas de um documento que, além de declarar os princípios, explica porque a gestão de riscos é adotada, o que se pretende com ela, onde, como e quando ela é aplicada, quem são os responsáveis em todos os níveis, dentre outros aspectos.

Processo – conjunto de atividades inter-relacionadas ou interativas que transformam insumos (entradas) em produtos/serviços (saídas) com valor agregado. Processos são geralmente planejados e realizados de maneira contínua para agregar valor na geração de produtos e serviços. Processos podem ser agrupados em macroprocessos e subdivididos em subprocessos.

Processo de avaliação de riscos – processo global representado pelo conjunto de métodos e técnicas que possibilitam a identificação de riscos, a análise de riscos e a avaliação de riscos que possam impactar os objetivos de organizações, programas, projetos e atividades. Envolve a identificação das fontes de risco, dos eventos e de sua probabilidade de ocorrência, de suas causas e suas consequências potenciais, das áreas de impacto, das circunstâncias envolvidas, inclusive aquelas relativas a cenários alternativos.

Processo de gestão de riscos – aplicação sistemática de políticas, procedimentos e práticas de gestão em atividades de comunicação, consulta, estabelecimento do contexto, e na identificação, análise, avaliação, tratamento, monitoramento e análise crítica de riscos. Sinônimo de gerenciamento de riscos.

Processos de governança – os processos que integram os mecanismos de liderança, estratégia e controle e que permitem aos responsáveis pela governança a avaliar, direcionar e monitorar a atuação da gestão.

Responsabilização (*accountability*) – responsabilidade de uma organização ou indivíduo sobre suas decisões e atividades e prestação de contas a seus órgãos de governança, autoridades legais e, de modo mais amplo, às demais partes interessadas no que se refere a essas decisões e atividades.

Responsáveis pela governança – pessoas ou organizações com responsabilidade de supervisão geral da direção estratégica da entidade e das obrigações de *accountability* da organização.

Respostas a risco – opções e ações gerenciais para tratamento de riscos. Inclui evitar o risco pela decisão de não iniciar ou descontinuar a atividade que dá origem ao risco porque o risco está além do apetite a risco da organização e outra resposta não é aplicável; transferir ou compartilhar o risco com outra parte; aceitar o risco por uma escolha consciente; ou mitigar o risco diminuindo sua probabilidade de ocorrência ou minimizando suas consequências.

Risco – possibilidade de um evento ocorrer e afetar adversamente a realização de objetivos; possibilidade de algo acontecer e ter impacto nos objetivos, sendo medido em termos de consequências e probabilidades; efeito da incerteza nos objetivos.

Risco de controle – possibilidade de que os controles adotados pela administração não sejam eficazes para tratar o risco a que se propõe.

Risco de oportunidade – risco associado a aproveitar oportunidades que podem gerar benefícios à organização.

Risco estratégico – risco de longo prazo ou risco de oportunidade relacionado aos objetivos estratégicos e às estratégias adotadas para alcançá-los.

Risco inerente – o risco intrínseco à natureza do negócio, do processo ou da atividade, independentemente dos controles adotados.

Risco operacional – risco de perdas resultantes direta ou indiretamente de falha ou inadequação de processos internos, pessoas e sistemas ou de eventos externos.

Risco residual – o risco retido de forma consciente ou não pela administração, que remanesce mesmo após o tratamento de riscos.

Risco significativo – aquele com grande probabilidade de ocorrer e, se ocorrer, ter um impacto relevante nos objetivos.

Riscos-chave – riscos estratégicos e riscos operacionais relevantes para o negócio, relacionados aos objetivos-chave da organização.

Tratamento de riscos – processo de implementar respostas a risco selecionadas.

Valor público – produtos e resultados gerados, preservados ou entregues pelas atividades de uma organização pública que representem respostas efetivas e úteis às necessidades ou demandas de interesse público e modifiquem certos aspectos do conjunto da sociedade ou de alguns grupos específicos reconhecidos como destinatários legítimos de bens e serviços públicos.

Respostas a risco – opções e ações gerenciais para tratamento de riscos. Inclui evitar o risco pela decisão de não iniciar ou descontinuar a atividade que dá origem ao risco porque o risco está além do apetite a risco da organização e outra resposta não é aplicável; transferir ou compartilhar o risco com outra parte; aceitar o risco por uma escolha consciente; ou mitigar o risco diminuindo sua probabilidade de ocorrência ou minimizando suas consequências.