

**FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS  
ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E DE EMPRESAS  
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

**A REDE SOCIAL CORPORATIVA COMO INSTRUMENTO  
DA GESTÃO DE RISCOS NAS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS**

TRABALHO DE FINAL DE CURSO APRESENTADO À ESCOLA BRASILEIRA DE  
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E DE EMPRESAS PARA OBTENÇÃO DO GRAU DE  
MESTRE

**ALDO CÉSAR MARTINS BRAIDO**

Rio de Janeiro – 2020

**ALDO CÉSAR MARTINS BRAIDO**

**A REDE SOCIAL CORPORATIVA COMO INSTRUMENTO  
DA GESTÃO DE RISCOS NAS ORGANIZAÇÕES  
PÚBLICAS**

Dissertação apresentada para a obtenção do grau de Mestre junto à Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas (EBAPE), da Fundação Getúlio Vargas (FGV).

Área de concentração: Políticas públicas.

Orientador: Prof. Dr. Paulo Roberto de Mendonça Motta

Rio de Janeiro  
2020

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

Ficha catalográfica elaborada pelo Sistema de Bibliotecas/FGV

Braido, Aldo César Martins

A rede social corporativa como instrumento da gestão de riscos nas organizações públicas / Aldo César Martins Braido. – 2020.  
93 f.

Dissertação (mestrado) - Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa.

Orientador: Paulo Roberto de Mendonça Motta.

Inclui bibliografia.

1. Comunicação nas organizações. 2. Administração de risco. 3. Redes sociais on-line. 4. Políticas públicas - Brasil. I. Motta, Paulo Roberto. II. Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas. Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa. III. Título.

CDD – 352.266

Elaborada por Márcia Nunes Bacha – CRB-7/4403

ALDO CÉSAR MARTINS BRAIDO

**"A REDE SOCIAL CORPORATIVA COMO INSTRUMENTO DA GESTÃO DE RISCOS NAS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS".**

Trabalho de conclusão apresentado(a) ao Curso de Mestrado Profissional em Administração Pública do(a) Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getúlio Vargas para obtenção do grau de Mestre(a) em Administração Pública.

Data da defesa: 29/09/2020

**ASSINATURA DOS MEMBROS DA BANCA EXAMINADORA**

**Presidente da Comissão Examinadora: Prof<sup>o</sup> Paulo Roberto de Mendonça Motta**


  
Paulo Roberto de Mendonça Motta  
Orientador

  
Armando Santos Moreira da Cunha  
Membro Interno

  
Adriana Emilia Heitmann Gonçalves Teixeira Fontes  
Membro Externo

Em cumprimento Lei nº 13.979 de 06/02/20 - DOU nº 27 de 07/02/20, a Portaria MEC nº 473 de 12/05/20 - DOU nº 90 de 13/05/20 e ao Decreto nº.068 de 11/05/20 - Poder Executivo do Estado do Rio de Janeiro, DOE nº 082-A em 11/05/20 que dispõe sobre a suspensão temporária das atividades acadêmicas presenciais e a utilização de recursos tecnológicos (em conformidade à legislação vigente), face ao COVID-19, as apresentações das defesas de Tese e Dissertação, de forma excepcional, serão realizadas de forma remota e síncrona, incluindo-se nessa modalidade membros da banca e discente.

  
Flavio Carvalho de Vasconcelos  
Diretor

  
Antonio de Araujo Freitas Junior  
Pró-Reitor de Ensino, Pesquisa e Pós-Graduação FGV  
Antonio Freitas, PhD  
Pró-Reitor de Ensino, Pesquisa e Pós-Graduação FGV  
Fundação Getúlio Vargas

**Instrução Normativa nº 01/19, de 09/07/19 - Pró-Reitoria FGV**

Em caso de participação de Membro(s) da Banca Examinadora de forma não-presencial\*, o Presidente da Comissão Examinadora assinará o documento como representante legal, delegado por esta I.N.

\*Skype, Videoconferência, Apps de vídeo etc

*Dedico este trabalho aos meus filhos  
**Acauan e Aharon** – amor infinito.*

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço à Procuradoria-Geral da Fazenda Nacional, casa que escolhi para o exercício do meu ofício e que merece ser tratada com todo zelo e anelo, pelo patrocínio do mestrado, intermediado pelo Fundo de Garantia do Tempo de Serviço – FGTS.

À FGV/EBAPE pelo padrão de excelência do ensino e do corpo docente.

Ao meu orientador prof. Dr. Paulo Roberto de Mendonça Motta pela erudição e percepção acuradas, as quais permitiram identificar meu idealismo e a busca por instrumentos de transformação, a fim de concretizar este trabalho.

À prof. Dra. Adriana Emília Heitmann Gonçalves Teixeira Fontes por abrilhantar a banca examinadora com seu vasto conhecimento e simpatia inigualável.

Ao prof. Dr. Armando Santos Moreira da Cunha por seu profissionalismo e preciosos ensinamentos.

Ao prof. Dr. Robert Gregory Michener por descortinar e apresentar com incrível maestria o universo das políticas públicas.

Ao prof. Dr. Hélio Arthur Reis Irigaray pela metodologia e didática impecáveis.

Ao prof. Dr. Diego Altieri por compartilhar conhecimento e pela constante colaboração durante todo o mestrado.

Ao Franklin Torres pelo fundamental auxílio na elaboração e produção dos dados quantitativos.

Ao Gerson Eduardo de Oliveira pela colaboração e revisão do trabalho.

E, finalmente, a todos colegas e amigos de turma pela jornada compartilhada.

*Porque na muita sabedoria há muito enfado; e o que aumenta em conhecimento, aumenta em dor. (Eclesiastes 1:18)*

## RESUMO

**Objetivo** – O presente trabalho busca compreender a influência da comunicação interna na implementação da gestão de riscos nas organizações públicas. Desse modo, o referencial teórico explora o conceito de risco e gestão de riscos, bem como procura investigar a comunicação organizacional como fator de engajamento e a rede social corporativa como ferramenta para que as mudanças de cultura sejam mais rapidamente incorporadas.

**Metodologia** – A pesquisa utilizou a seguinte sistemática para a coleta de dados: um questionário *online* (*survey*), que foi aplicado aos procuradores da Fazenda Nacional, a fim de apurar dados quantitativos e qualitativos decorrentes da percepção dos respondentes em relação à maturidade da gestão de riscos na Procuradoria-Geral da Fazenda Nacional - PGFN. Considerando tratar-se de um estudo exploratório que objetiva investigar a influência da comunicação interna sobre a gestão de riscos nas organizações públicas, optou-se pelas seguintes técnicas de análise desses dados: (a) Análise Fatorial Exploratória (AFE), indicada para a apuração dos elementos quantitativos; e (b) Análise de Conteúdo (AC), adequada para a interpretação dos dados qualitativos. Foram ainda utilizados os métodos Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) e o Teste de Esfericidade de Bartlett para aferir a validade e confiabilidade das variáveis escolhidas.

**Resultados** – Na Análise Fatorial Exploratória (AFE), após o agrupamento de questões com perfis de respostas semelhantes, o estudo foi reduzido a três fatores que atingiram, respectivamente, os seguintes índices de maturidade, com suporte no Referencial Básico de Gestão de Riscos do Tribunal de Contas da União: 1) Comunicação e capacitação - 14%; 2) Patrocínio da alta administração - 29%; e 3) Resultados do processo de gestão de riscos - 35%. Já o índice total de maturidade obteve o equivalente a 24%, revelando que a PGFN se encontra classificada no nível básico de maturidade. A Análise de Conteúdo (AC), por seu turno, desdobrou-se também em três fatores, alinhados aos constructos destacados na AFE, os quais seguem a seguinte ordem: 1) Ausência de comunicação e capacitação para o gerenciamento de riscos; 2) Necessidade de diretriz para assegurar a gestão de riscos; e 3) Patrocínio da alta administração.



**Contribuições práticas** – A utilização de um canal apropriado de comunicação viabiliza aos procuradores, que, em sua maioria, encontram-se em unidades descentralizadas, a interação necessária para que demonstrem a relevância do exercício de suas atividades na identificação dos riscos que possam afetar de alguma forma a organização, bem como possibilita que as carências e dificuldades enfrentadas diuturnamente ou mesmo os pleitos exitosos sejam compartilhados com todos os membros da carreira, dando, assim, voz e projeção a todos de forma indistinta, pois muitas potencialidades adormecidas poderão emergir a partir desse reconhecimento merecido e tão necessário para alavancar a empatia, que certamente passará a vicejar com a quebra de paradigma respaldado pelo intercâmbio de informações.

**Contribuições sociais** – Pesquisas demonstram os efeitos positivos proporcionados às organizações que possuem redes sociais corporativas, as quais tem o condão de fomentar o capital social, conduzindo ao engajamento e ao resgate do senso de pertencimento necessários para o êxito das políticas e projetos já implementados ou que se pretenda implantar.

**Palavras-chave:** Gestão de riscos; Implementação; Comunicação organizacional; Rede social corporativa.

**Categoria:** Dissertação de mestrado

## **ABSTRACT**

**Purpose** – The present work seeks to understand the influence of organizational communication in the implementation of risk management in public organizations. In this way, the theoretical framework explores the concept of risk and risk management, as well as seeks to investigate organizational communication as an engagement factor and the corporate social network as a tool so that culture changes are more quickly incorporated.

**Design/Methodology** – The research used the following systematic for data collection: an online questionnaire (survey), which was applied to attorney for the National Treasury, in order to ascertain quantitative and qualitative data resulting from the respondents' perception regarding the maturity of risk management in Attorney General's Office for the National Treasury - PGFN. Considering that this is an exploratory study that aims to investigate the influence of internal communication on risk management in public organizations, the following techniques for analyzing these data were chosen: (a) Exploratory Factor Analysis (AFE), indicated for the calculation quantitative elements; and (b) Content Analysis (AC), suitable for the interpretation of qualitative data. The Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) methods and Bartlett's Sphericity Test were also used to assess the validity and reliability of the chosen variables.

**Findings** – In the Exploratory Factor Analysis (AFE), after grouping questions with similar response profiles, the study was reduced to three factors that reached, respectively, the following maturity indices, supported by the Basic Risk Management Framework of the Federal Court of Auditors: 1) Communication and training - 14%; 2) Top management sponsorship - 29%; and 3) Results of the risk management process - 35%. The total maturity index was equivalent to 24%, revealing that the PGFN is classified at the basic level of maturity. Content Analysis (CA), in turn, was also divided into three factors, aligned with the constructs highlighted in the AFE, which follow the following order: 1) Lack of communication and training for risk management; 2) The need for guidelines to ensure risk management; and 3) sponsorship from senior management.

**Practical implications** – The use of an appropriate communication channel makes it possible for attorneys, who, for the most part, are in decentralized units, the necessary interaction to

demonstrate the relevance of the exercise of their activities in the identification of risks that may affect in some way the organization, as well as allowing the shortcomings and difficulties faced daily or even the successful claims to be shared with all members of the career, thus giving voice and projection to all indistinctly, as many dormant potentials may emerge from this deserved recognition and so necessary to leverage empathy, that it will surely thrive with the paradigm break supported by the exchange of information.

**Social implications** – Research demonstrates the positive effects provided to organizations that have corporate social networks, which have the ability to foster social capital, leading to the engagement and the recovery of the sense of belonging necessary for the success of policies and projects already implemented or intended to be implemented.

**Keywords** - Risk management; Implementation; Organizational communication; Corporate social network.

**Search category** - Master's thesis.

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

AC: Análise de Conteúdo

AECI/GM/MP: Assessoria Especial de Controle Interno do Ministério do Planejamento

AF: Análise Fatorial

AFE: Análise Fatorial Exploratória

ANA: Agência Nacional de Águas e Saneamento Básico

COSO: Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission

ENAP: Escola Nacional de Administração Pública

FGTS: Fundo de Garantia do Tempo de Serviço

IAA: Instituto dos Auditores Internos

IBGC: Instituto Brasileiro de Governança Corporativa

IN-MP/CGU: Instrução Normativa-Ministério do Planejamento/Controladoria-Geral de União

ISO: International Organization for Standardization

KMO: Índice Kaiser-Meyer-Olkin

OCDE: Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico

PGFN: Procuradoria-Geral da Fazenda Nacional

SEGECEX: Secretaria Geral de Controle Externo do Tribunal de Contas da União

TCU: Tribunal de Contas da União

## **LISTA DE QUADROS**

Quadro 1	Conceito de gestão/gerenciamento de riscos .....	23
Quadro 2	Semelhanças entre os modelos COSO ERM e ISSO 31000:2009 .....	27

## **LISTA DE TABELAS**

Tabela 1	Variância relacionada à concordância .....	46
Tabela 2	Variância relacionada à indiferença .....	47
Tabela 3	Variância relativa à concordância .....	47
Tabela 4	Teste KMO e Bartlett .....	48
Tabela 5	Variância total explicada.....	50
Tabela 6	Fatores e respectivos índices e níveis maturidade.....	51
Tabela 7	Fator 1 - Comunicação e capacitação.....	53
Tabela 8	Menores índices de concordância do Fator 1 .....	54
Tabela 9	Fator 2 - Patrocínio da alta administração .....	55
Tabela 10	Menores índices de concordância do Fator 2 .....	56
Tabela 11	Fator 3 - Resultados do processo de gestão de riscos .....	57
Tabela 12	Menores percentuais de concordância do Fator 3 .....	58

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1	Modelo de gestão de riscos COSO 2004 .....	25
Figura 2	Processo de gestão de riscos ISO 31000 .....	27
Figura 3	Modelo de três linhas de defesa .....	29
Figura 4	Modelo de três linhas de defesa no gerenciamento de riscos da PGFN.....	30
Figura 5	Consistência interna do questionário segundo o valo de alfa .....	44
Figura 6	Gráfico de escarpa da AFE .....	50
Figura 7	Níveis de maturidade da gestão de riscos .....	51
Figura 8	Índice de maturidade total .....	58
Figura 9	Número de entidades e o nível de maturidade em gestão de risco .....	65

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO.....</b>	<b>16</b>
1.1 Contextualização.....	16
1.2 Problema de pesquisa .....	18
1.3 Objetivos.....	18
1.4 Delimitação do estudo.....	19
1.5 Justificativa.....	19
<b>2. REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>20</b>
2.1 Gestão de riscos .....	20
2.1.1 Conceito de risco.....	20
2.1.2 Breve histórico e conceito de gestão de riscos.....	22
2.1.3 Os modelos de gerenciamento de riscos COSO e ISO.....	24
2.1.4 As três linhas de defesa.....	28
2.1.5 Níveis de maturidade do gerenciamento de riscos .....	31
2.1.6 Incorporação da gestão de riscos no Poder Executivo federal.....	33
2.2 Comunicação organizacional.....	35
2.3 Rede social corporativa.....	39
<b>3. METODOLOGIA .....</b>	<b>42</b>
3.1 Coleta de dados.....	42
3.2 Análise de dados.....	45
3.2.1 Análise Fatorial Exploratória.....	45
3.2.2 Análise de Conteúdo.....	49
<b>4. RESULTADOS.....</b>	<b>50</b>
4.1 Análise Fatorial Exploratória.....	50
4.2 Análise de Conteúdo.....	58
<b>5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....</b>	<b>63</b>
<b>6. CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>70</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>75</b>
<b>APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO.....</b>	<b>85</b>

## 1. INTRODUÇÃO

### 1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

A tomada de boas decisões diante da incerteza e do risco possivelmente teve início no limiar da existência humana. A evolução favoreceu aqueles seres humanos capazes de usar a expertise no sentido de reduzir a incerteza de comida, calor e proteção, aprimorando-se ao longo do tempo com novos mecanismos de enfrentamento para as constantes surpresas que se desencadeiam a cada dia (Kloman, 2010).

Da mesma forma, qualquer organização, independentemente de seu tipo ou tamanho, sofre influência de fatores internos e externos, que geram incertezas quanto ao alcance de seus objetivos. O efeito que essas incertezas têm sobre os objetivos da organização é chamado "risco" (Associação Brasileira de Normas Técnicas [ABNT], 2018).

Para minimizar a possibilidade de materialização desses riscos é necessária a adoção de um sistema de gestão, que se irradie por toda organização, envolvendo várias áreas, níveis, funções e atividades, cujo processo deve estar integrado não só à política, governança, estratégia e planejamento, mas também aos valores e cultura da organização.

A expressão gestão de riscos refere-se à arquitetura (princípios, estrutura e processo) para administrar riscos eficazmente, enquanto o termo gerenciar riscos é inerente à aplicação dessa arquitetura aos riscos específicos (ABNT, 2009).

O referencial básico de gestão de riscos do Tribunal de Contas da União (TCU, 2018b), quando trata dos modelos de gestão de riscos, expressa que a implantação e o aprimoramento em uma organização "constituem um processo de aprendizagem, que começa com o desenvolvimento de consciência sobre a importância de gerenciar riscos e avança com a implementação de práticas e estruturas necessárias". Registra, ainda, que o ápice desse processo ocorre quando a organização efetua abordagem sistêmica e consistente para gerenciar esses riscos, além de uma cultura organizacional profundamente consciente e comprometida.

Desse modo, para que ocorra uma conjuntura adequada, torna-se imprescindível envolver as pessoas, que são a base dessa cultura e que necessitam de estímulo para adotar e partilhar o conjunto de crenças, valores e princípios que dão sustentação à organização (Instituto Brasileiro de Governança Corporativa [IBGC], 2018).



Segundo Torquato (2015) a comunicação, como processo, transfere simbolicamente ideias entre interlocutores, sendo capaz de gerar influências e exercer em sua plenitude um poder que o autor designa de "poder expressivo", legitimando outros poderes existentes na organização, que são capazes de alterar as rotinas e o próprio clima organizacional. Salienta que a comunicação tem fundamento em diversas disciplinas do conhecimento humano, o que viabiliza agregar interesses para uma maior difusão da ideologia da organização e obtenção de resultados positivos, fazendo com que a tomada de decisões se torne ágil e eficaz.

Sob essa perspectiva, a comunicação organizacional “abrange todas as formas/modalidades de comunicação utilizadas e desenvolvidas pela organização para relacionar-se e interagir com seus públicos” (Scroferneker, 2006, p. 48), traduzindo-se em um processo de transferência de informações realizado em ambientes gerenciais, que busca atenuar a ambiguidade e a incerteza, a fim de propiciar às partes interessadas o compartilhamento das interpretações sobre determinado tema (Amorim, Abib & Bulgacov, 2008).

Ainda no tocante à comunicação, observa-se que o uso de e-mails, amplamente utilizado para troca de informações, vem sendo suplantado após o advento das redes sociais (Crouch, 2014).

Algumas organizações percebendo que a troca de mensagens por e-mail havia perdido sua utilidade, buscaram outras fórmulas. Exemplo inovador ocorreu com o "Programa Atos Zero email", lançado em 2011 pela empresa internacional de serviços de tecnologia da informação Atos, que possui 76.300 funcionários em 52 países, o qual foi agraciado com Prêmio Excelência em Colaboração Social. O diretor de recursos humanos da empresa publicou o seguinte pronunciamento acerca do programa:

Desde que anunciamos nossa ambição, há três anos, reduzimos coletivamente os emails internos e melhoramos consideravelmente a colaboração entre unidades de negócios e países. No coração do nosso programa global estava uma grande mudança cultural, para adotar novas formas de trabalho e comportamentos para todos os nossos 76.000 tecnólogos de negócios. Apoiados pela blueKiwi, nossa rede social de negócios, estabelecemos uma base sólida para transformar em uma empresa colaborativa. Agora, nosso foco está em desbloquear ainda mais o potencial comercial em benefício de nossos clientes, funcionários e investidores. (Crouch, 2014)

O objetivo, portanto, é criar uma “estrutura de comunicação sinérgica ampla” para a organização (Torquato, 2015, p. 31), que se encontra configurada nas redes sociais corporativas, as quais diminuíram a distância e estreitaram as barreiras de comunicação entre seus interlocutores, considerando que "as informações podem ser trocadas através de

compartilhamento em espaços públicos ou privados, podendo estar disponíveis a todos os usuários ou restritos a um grupo ou perfil selecionado, através de mensagens instantâneas, comunicadores *online* e até mesmo mensagens internas" (Figueiredo, 2013, p. 47).

## 1.2 PROBLEMA DE PESQUISA

Diante do cenário apresentado, questiona-se: qual a influência da comunicação interna sobre a gestão de riscos nas organizações públicas?

## 1.3 OBJETIVOS

O objetivo geral deste trabalho é investigar a influência da comunicação interna sobre a gestão de riscos em organizações públicas.

Já os objetivos secundários consistem em: **i)** avaliar a maturidade da organização em relação à gestão de riscos, compreendendo o ambiente (liderança, estratégia e pessoas), o processo de trabalho voltado para a identificação, avaliação, tratamento, monitoramento, comunicação de riscos e os resultados desse processo; **ii)** sugerir a criação de uma rede social corporativa para o intercâmbio e disseminação de informações, a fim de auxiliar na implementação e suporte do gerenciamento de riscos.

No tocante à avaliação da maturidade, foram utilizadas as seguintes técnicas: Análise Fatorial Exploratória (AFE) e Análise de Conteúdo (AC), objetivando aferir a percepção dos procuradores da Fazenda Nacional sobre aspectos inerentes à gestão de riscos na Procuradoria-Geral da Fazenda Nacional – PGFN, órgão de direção superior da Advocacia-Geral da União, administrativamente subordinada ao titular do Ministério da Economia, com competência para inscrever em dívida ativa da União, objetivando a cobrança, débitos de natureza tributária e não-tributária (Lei nº 4.320, 1964), bem como os débitos para com o Fundo de Garantia do Tempo de Serviço – FGTS (Lei nº 8.844, 1994); representar privativamente a União, na execução de sua dívida ativa de caráter tributário; examinar previamente a legalidade dos contratos, acordos, ajustes e convênios que interessem ao Ministério da Economia, inclusive os referentes à dívida pública externa, e promover a respectiva rescisão por via administrativa ou judicial; representar a União nas causas de natureza fiscal; bem como desempenhar as atividades de consultoria e assessoramento jurídicos no âmbito do Ministério da Economia e seus órgãos autônomos e entes tutelados

(Lei Complementar nº 73, 1993).

#### 1.4 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO

O estudo, para efeito de atingir os objetivos propostos, utilizou dados colhidos de questionário *online* (*survey*) encaminhado, inicialmente, para um grupo de procuradores da Fazenda Nacional, por intermédio do aplicativo *WhatsApp*, entre os dias 09 a 13 de março de 2020, período em que foram recepcionadas 33 (trinta e três) respostas. Logo após, entre os dias 13 a 31 de março de 2020, foi disponibilizado por e-mail aos 2.227 (dois mil, duzentos e vinte e sete) endereços eletrônicos de procuradores da Fazenda Nacional cadastrados em lista institucional pela Coordenação-Geral da Tecnologia da Informação da Procuradoria-Geral da Fazenda Nacional, encerrando o total de 88 (oitenta e oito) respostas, que representam o percentual equivalente a 3,95%.

#### 1.5 JUSTIFICATIVA

A implantação de um programa de gestão de riscos exige um esforço interdisciplinar, com a participação conjunta de pessoas de diferentes setores para que seja desenvolvida uma perspectiva holística e sistemática de fatores de risco existentes em cada caso (Miranda, 2017).

Isso demonstra que as organizações somente usufruirão do potencial de seus recursos humanos, quando cada um deles tiver incorporado o senso de pertencimento que levará à efetiva integração decorrente da eficácia na comunicação organizacional. Por isso a importância da escolha de canais adequados para gerar empatia, que é a capacidade de nos colocarmos no lugar do outro para ativar a ajuda mútua.

Os pesquisadores registram que os altos níveis de engajamento estão correlacionados com o aumento da produtividade, melhoria da eficácia organizacional e maior inovação, ou seja, "um ambiente habilitado para a informação proporciona fundamentalmente oportunidades disruptivas" (Ismail, Malone & Geest, 2015, p. 34), o que justifica a adoção de uma rede social corporativa, a fim de que reverbere esse envolvimento por todas as unidades da organização.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 Gestão de riscos**

#### **2.1.1 Conceito de risco**

O conceito de risco é abrangente, motivador e enigmático, possuindo diferentes dimensões e uma potencialidade especial para caracterizar ocorrências, justificar opções e ações, além de incentivar a proteção de pessoas e bens (Almeida, 2010).

Para Hillson & Murray-Webster (2004, p. 2) a palavra "risco" atualmente é utilizada de modo recorrente, associando-se a circunstâncias pessoais (saúde, seguros, investimentos), sociais (terrorismo, desempenho econômico) e negociais (governança corporativa, estratégia), entretanto, ainda não há consenso sobre o significado desse termo, mesmo entre profissionais dos diversos seguimentos que tratam da temática, além da variação contida na literatura, o que reflete a falta de composição sobre a sua definição. Prelecionam ainda que, apesar das diferenças, todas as definições são concordes no sentido de que o risco tem duas características: relaciona-se à incerteza e tem consequências. Assim, a principal distinção entre a incerteza e o risco aloja-se no fato de se relevar a consequência, uma vez que a incerteza sem consequência não apresenta risco. Nesse sentido, o risco não pode ser definido, a menos que esteja relacionado a algum tipo de objetivo, levando, desse modo, a uma definição mais completa: "uma incerteza que pode ter um efeito positivo ou negativo em um ou mais objetivos".

Desde os estágios iniciais da avaliação de riscos nas décadas de 1970 e 1980, tem sido ampla a discussão na literatura no tocante à compreensão e o manejo da incerteza, a qual se tornou conceito-chave na definição e avaliação de risco (Aven, 2016).

O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa ao tratar da conceituação de risco enfatiza que a perspectiva atual envolve a quantificação e qualificação da incerteza, bem como apresenta duas classificações de riscos. Numa delas, os riscos são categorizados quanto à sua origem: (i) riscos externos, ou seja, provenientes do ambiente macroeconômico, político, social, natural ou setorial que podem gerar impactos na organização; e (ii) riscos internos, aqueles oriundos de eventos da própria organização, como em seus processos, quadro funcional e tecnologia utilizada. Em outra classificação, alusiva à sua natureza, os riscos são categorizados em: (i) estratégicos, aqueles que se relacionam com a tomada de

decisão da alta administração, podendo gerar grandes perdas econômicas; (ii) operacionais, decorrentes de falhas e deficiências nos procedimentos, comportamento dos funcionários, sistemas e eventos externos de origens diversas; e (iii) financeiros, cuja origem está no gerenciamento do fluxo de caixa, onde as operações financeiras podem resultar de processos internos inadequados (IBGC, 2007).

No âmbito da administração pública direta, constata-se que o então Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão categorizou os riscos da seguinte forma (Escola Nacional de Administração Pública [ENAP], 2018):

- a. Estratégico: eventos que possam impactar na missão, nas metas ou nos objetivos estratégicos da unidade/órgão, caso venham ocorrer.
- b. Operacional: eventos que podem comprometer as atividades da unidade, normalmente associados a falhas, deficiência ou inadequação de processos internos, pessoas, infraestrutura e sistemas, afetando o esforço da gestão quanto à eficácia e eficiência dos processos organizacionais.
- c. Orçamentário: eventos que podem comprometer a capacidade do MP de contar com os recursos orçamentários necessários à realização de suas atividades, ou eventos que possam comprometer a própria execução orçamentária, como atrasos no cronograma de licitações.
- d. Reputação: eventos que podem comprometer a confiança da sociedade em relação à capacidade do MP em cumprir sua missão institucional, interferem diretamente na imagem do órgão.
- e. Integridade: eventos que podem afetar a probidade da gestão dos recursos públicos e das atividades da organização, causados pela falta de honestidade e desvios éticos.
- f. Fiscal: eventos que podem afetar negativamente o equilíbrio das contas públicas.
- g. Conformidade: eventos que podem afetar o cumprimento de leis e regulamentos aplicáveis (ENAP, 2018).

A análise de risco foi originalmente empregada pelos militares em suas operações para que se pudessem comparar diferentes estratégias passíveis de serem executadas. A partir daí, sua utilização tornou-se contumaz na medicina, nos transportes, no ramo de seguro e, principalmente, no mercado financeiro, em termos de análise de crédito ou viabilidade de investimentos, surgindo, assim, o conceito de gestão de riscos utilizado pelas grandes corporações (Freitas, 2002). Para lidar com riscos e aumentar a chance de alcançar seus objetivos, as organizações adotam desde abordagens informais até sistemas estruturados e

integrados às suas atividades (Hillson, 1997).

### 2.1.2 Breve histórico e conceito de gestão de riscos

Ao se considerar os efeitos da incerteza sobre o alcance dos objetivos, a gestão de riscos torna-se um componente fundamental da governança e da gestão dos processos organizacionais para melhorar a capacidade de gerar valor (Vieira & Barreto, 2019).

Kloman (2010, pp. 22 - 25) elenca alguns marcos significativos relacionados à gestão de riscos, entre os quais encontra-se a publicação no ano de 1921 da obra de Frank Knight, intitulada “*Risk, Uncertainty and Profit*”, que se tornou uma pedra angular, por ter dissociado a incerteza, que não é mensurável, do risco, o qual pode ser calculado. Após, em 1956, a *Harvard Business Review* publica o artigo denominado "Gerenciamento de riscos: uma nova fase de controle de custos", da autoria de Russell Gallagher, então gerente de seguros da Philco Corporation na Filadélfia, cidade essa que se tornou ponto focal para o novo pensamento de "gerenciamento de riscos". Quase vinte anos depois, em 1975, a revista Fortune publica um artigo especial intitulado "A revolução da gestão de riscos", sendo um dos primeiros documentos que versaram sobre a temática com enfoque corporativo, sugerindo a coordenação de funções para o gerenciamento de risco, bem como imputou à alta administração a responsabilidade pela elaboração de uma política organizacional e supervisão dessas funções.

A partir dos anos 90 foram definidos os fundamentos da gestão de riscos que atualmente identificamos, com destaque para dois modelos internacionais substanciais: a) a publicação do guia *Internal Control – Integrated Framework* pelo Comitê das Organizações Patrocinadoras de Treadway (*Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* [COSO]), entidade do setor privado criada em 1985, sem fins lucrativos, com o objetivo de aperfeiçoar a qualidade de relatórios financeiros e que passou a nortear as organizações quanto ao aprimoramento dos seus sistemas de controle interno (Ministério do Planejamento, 2017); e b) o modelo da Organização Internacional de Normalização (*International Organization for Standardization* [ISO]), conhecido como Norma ISO 31000:2009 (ABNT, 2009).

Feita essa digressão, cumpre enfatizar que são utilizadas as expressões "gestão de riscos" e "gerenciando riscos", no entanto, a primeira refere-se à arquitetura (princípios, estrutura e processo) para gerenciar riscos eficazmente, enquanto a segunda reporta-se à

aplicação dessa arquitetura para riscos específicos (ABNT, 2009).

Alguns dos conceitos de gestão/gerenciamento de riscos previstos na literatura, bem como nos modelos ISO e COSO, encontram-se estampados no quadro 1:

Quadro 1 – Conceito de gestão/gerenciamento de riscos

<b>Fonte</b>	<b>Conceito de gestão/gerenciamento de riscos</b>
<b>Fadun</b> (2013, p. 227)	Gerenciamento de riscos não é um processo para evitar nem eliminar riscos, mas para administrar os riscos associados às operações das organizações, maximizando assim as oportunidades e minimizando as ameaças.
<b>IBGC</b> (2018, p. 14)	Gerenciamento de riscos corporativos pode ser entendido sistema intrínseco ao planejamento estratégico de negócios, composto por processos contínuos e estruturados – desenhados para identificar e responder a eventos que possam afetar os objetivos da organização – e por uma estrutura de governança corporativa – responsável por manter esse sistema vivo e em funcionamento. Por meio desses processos, a organização pode mapear oportunidades de ganhos e reduzir a probabilidade e o impacto de perdas. Trata-se, portanto, de um sistema integrado para conduzir o apetite à tomada de riscos no ambiente de negócios, a fim de alcançar os objetivos definidos.
<b>TCU</b> (2018b, p.12)	Gestão de riscos consiste em um conjunto de atividades coordenadas para identificar, analisar, avaliar, tratar e monitorar riscos. É o processo que visa conferir razoável segurança quanto ao alcance dos objetivos.
<b>ABNT NBR ISO 31000:2018</b> (2018, p. 1)	Gestão de riscos - atividades coordenadas para dirigir e controlar uma organização no que se refere a riscos.
<b>COSO GRC</b> (2007, p.4)	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-la, e administrar os riscos de modo a mantê-los compatível com o apetite a risco da organização e possibilitar garantia razoável do cumprimento dos seus objetivos.

Fonte: elaborado pelo autor

Uma questão relevante e abordada por Fraser, Schoening-Thiessen & Simkins (2010, p. 399), em pesquisa realizada sobre gerenciamento de riscos corporativos, refere-se ao fato de que praticamente toda a literatura silencia sobre como lidar com os inúmeros desafios culturais, logísticos e históricos que existem nas organizações, fazendo com que essa e

outras dificuldades “criem barreiras significativas (e às vezes intransponíveis) que devem ser enfrentadas se uma organização espera gerenciar riscos de forma integrada.”

### 2.1.3 Os modelos de gerenciamento de riscos corporativos COSO e ISO

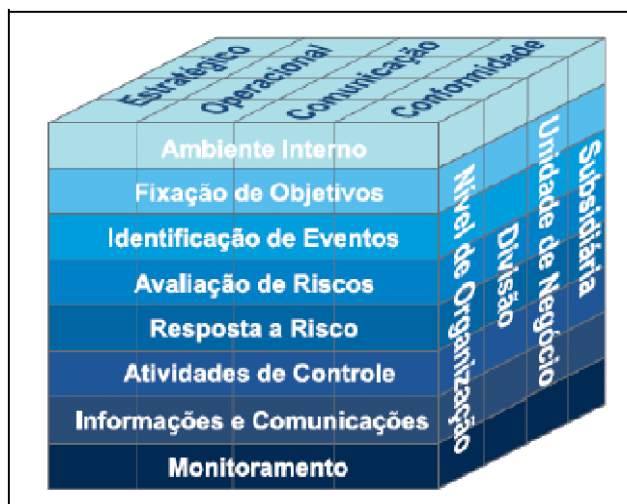
O COSO é constituído pelas principais associações de classe de profissionais da área financeira e contábil dos Estados Unidos da América, sendo que o primeiro modelo, conhecido como COSO I, surgiu em 1992, conforme já referenciado, com a publicação denominada “Controles Internos – Estrutura Integrada”, entretanto, não é reconhecido como gerenciamento de riscos corporativos, porquanto seu eixo cinge-se ao controle interno (Souza, Braga, Cunha & Sales, 2020).

Com enfoque nesses componentes, em 2004, foi lançado o *Enterprise Risk Management - Integrated Framework* – COSO-ERM ou COSO II, desenvolvido pela PricewaterhouseCoopers, visando fornecer um método de fácil manejo pelas organizações para avaliar e melhorar a gestão de riscos, por meio de processo contínuo:

- conduzido pelos profissionais em todos os níveis da organização;
- aplicado à definição das estratégias;
- aplicado em toda a organização, em todos os níveis e unidades, e inclui a formação de uma visão de portfólio de todos os riscos a que ela está exposta;
- formulado para identificar eventos em potencial, cuja ocorrência poderá afetar a organização, e para administrar os riscos de acordo com seu apetite a risco;
- capaz de propiciar garantia razoável para o conselho de administração e a diretoria executiva de uma organização;
- orientado para a realização de objetivos em uma ou mais categorias distintas, mas dependentes (COSO, 2007, p. 4)

Trata-se, pois, de processo multidirecional e interativo, que adota preceitos fundamentais para aplicação do gerenciamento de riscos corporativos, constituído de oito componentes inter-relacionados e integrados com a gestão: ambiente interno; fixação de objetivos; identificação de eventos; avaliação de riscos; resposta ao risco; atividade de controle; informações e comunicações; e monitoramento. Existe uma relação direta entre os objetivos almejados pela organização e os componentes do gerenciamento de riscos corporativos, os quais se mostram indispensáveis para o êxito do resultado. Esse relacionamento encontra-se configurado pela matriz tridimensional, em forma de cubo, estampada na figura 1 (COSO, 2007).





**Figura 1** - Modelo de Gestão de Riscos COSO 2004  
Fonte: COSO (2007, p. 23)

Constata-se que a face superior do cubo descreve as quatro categorias de objetivos: estratégicos, operacionais, de comunicação e conformidade, que são comuns a todas as organizações. Já a face lateral esquerda estampa os componentes que devem estar ativos e integrados à rotina da organização para a eficácia da gestão de riscos. Por derradeiro, a face lateral direita retrata a estrutura organizacional com seus diversos níveis, inclusive os projetos e atividades que contribuem para o alcance de seus objetivos (COSO, 2007).

Após revisão ocorrida em 2017, o modelo reduziu de oito para cinco os componentes inter-relacionados da gestão de riscos, restando assim configurados:

1. **Governança e cultura:** a governança define o tom da organização, reforçando a importância e estabelecendo responsabilidades de supervisão para o gerenciamento de riscos corporativos. A cultura pertence a valores éticos, comportamentos desejados e compreensão de riscos na entidade.
2. **Estratégia e definição de objetivos:** o gerenciamento de riscos, a estratégia e a definição de objetivos da empresa trabalham juntos no processo de planejamento estratégico. Um apetite ao risco é estabelecido e alinhado com a estratégia; os objetivos de negócios colocam a estratégia em prática e servem como base para identificar, avaliar e responder aos riscos.
3. **Desempenho:** Os riscos que podem afetar a consecução da estratégia e dos objetivos de negócios precisam ser identificados e avaliados....A organização seleciona as respostas ao risco e adota uma visão do portfólio da quantidade de risco que assumiu. Os resultados desse processo são relatados às principais partes interessadas do risco.
4. **Revisão e correção:** ao revisar o desempenho da entidade, uma organização pode considerar o quão bem os componentes de gerenciamento de riscos corporativos estão funcionando ao longo do tempo e à luz de mudanças substanciais e quais revisões são necessárias.

5. **Informações, comunicação e geração de relatórios:** o gerenciamento de riscos corporativos requer um processo contínuo de obtenção e **compartilhamento das informações necessárias, de fontes internas e externas, que fluem para cima, para baixo e em toda a organização.** (COSO, 2017, p. 6, tradução e grifo nossos)

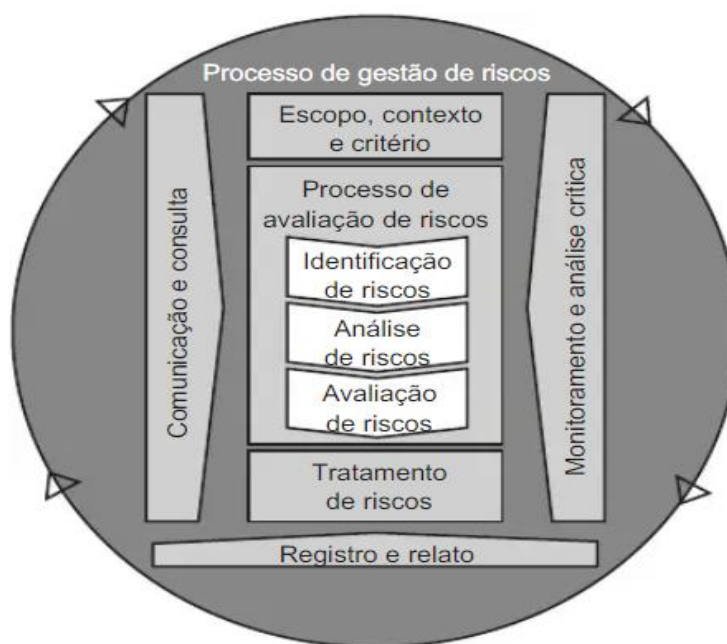
Nessa mesma esteira, e por reconhecer a importância do gerenciamento de riscos, foi publicado em 2009 um guia de normas internacionais intitulado ISO 31000 *Risk Management - Principles and Guidelines*, concebido por um grupo de trabalho de especialistas internacionais de mais de trinta países com o objetivo de disseminar princípios e diretrizes para gestão de riscos, aplicáveis a organizações de qualquer setor, tendo definido o risco como “efeito da incerteza nos objetivos” (Shortreed, 2010). O efeito é um desvio em relação ao esperado, podendo ser positivo, negativo ou ambos e capaz de criar ou resultar em oportunidades e ameaças. E os objetivos, por seu turno, podem possuir diferentes aspectos e categorias e são aplicáveis em diferentes níveis (ABNT, 2018).

O gerenciamento de riscos, portanto, não é uma etapa complementar, mas se encontra totalmente integrado e incorporado em todos os processos de decisão, buscando aumentar a probabilidade de consequências positivas e reduzir a probabilidade de consequências negativas, conforme definido pelos objetivos da organização (Shortreed, 2010).

Em 2018, a ISO 2009 foi tecnicamente revisada e seu conteúdo foi totalmente substituído pela nova versão, entretanto, o processo de gestão de riscos continua o mesmo, incluindo as etapas inerentes às atividades de comunicação e consulta, ao estabelecimento do contexto, avaliação dos riscos (identificar, analisar e avaliar os riscos), uma etapa relativa ao monitoramento e, por fim, registro e relato dos riscos (TCU, 2018c). No Brasil, essa nova versão foi elaborada pela Comissão de Estudo Especial de Gestão de Riscos (ABNT/CEE-063) e o texto em português contou com a participação de sessenta e nove profissionais de diferentes empresas e diversos segmentos (ABNT, 2018).

A ISO 31000:2018 apresenta princípios e diretrizes para o gerenciamento de qualquer tipo de risco, destacando que na concepção e implementação de planos de gestão de riscos torna-se relevante considerar os contextos externo e interno da organização, tais como valores, cultura, estratégia, objetivos e políticas. Assim, para que tenha eficácia deve ser (a) parte integrante de todas as atividades organizacionais; (b) estruturada e abrangente; (c) personalizada; (d) inclusiva; considerando (e) informações históricas e atuais; (f) fatores humanos e culturais; e (g) a melhoria contínua por meio do aprendizado e experiência (ABNT, 2018).

O processo de gestão de riscos compreende a aplicação sistemática de políticas, procedimentos e práticas para as atividades de comunicação e consulta, estabelecimento do contexto e avaliação, tratamento, monitoramento, análise crítica, registro e relato de riscos, podendo ser ilustrado da seguinte forma:



**Figura 2** – Processo de gestão de riscos ISO 31000  
Fonte: ABNT NBR ISO 31000:2018 (2018, p. 9)

Os modelos COSO e ISO têm finalidades muito similares e não apresentam conflitos entre si, conforme se constata na descrição do quadro 2:

**Quadro 2** – Semelhanças entre os modelos COSO ERM e ISO 31000:2009

Aspecto	Descrição
Escopo	Pode ser aplicado à organização inteira ou em níveis organizacionais inferiores. Pode ser utilizado em qualquer tipo de organização.
Conceito de risco	Considera o risco como positivo ou negativo (oportunidade ou ameaça).
Documentação	Preveem o estabelecimento de uma política de gestão de riscos. Preveem o estabelecimento de critérios para avaliação dos riscos. Estabelecem que todas as atividades de gestão de riscos devem ser documentadas.

Características	A implementação da gestão de riscos leva em consideração as necessidades específicas da organização. Processo dinâmico, iterativo, que contribui para a melhoria contínua. Integração dos riscos com os objetivos. Gestão de riscos é incorporada aos processos organizacionais. Necessidade de considerar o custo-benefício no tratamento dos riscos. O processo de gestão de riscos não garante o alcance dos objetivos.
Processo	Seguem etapas similares: estabelecimento do conteúdo/objetivos, identificação, análise e avaliação, tratamento, comunicação e monitoramento.

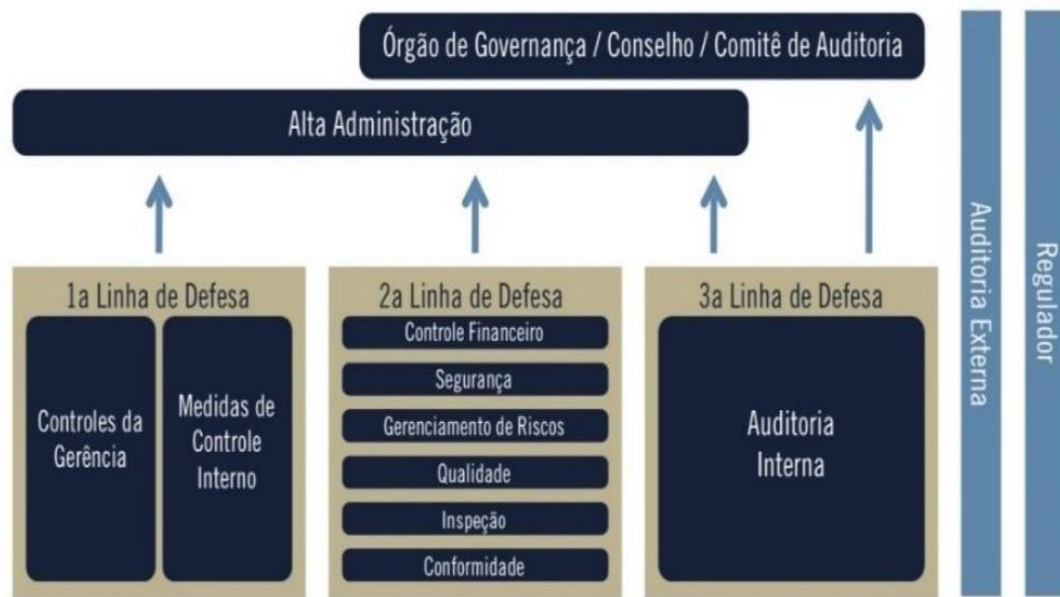
Fonte: Souza *et al* (2020, p. 68).

#### 2.1.4 As três linhas de defesa

O modelo denominado três linhas de defesa traduz-se em uma fórmula simples e eficaz de melhorar a comunicação do gerenciamento de riscos e controle por intermédio do esclarecimento dos papéis e responsabilidades essenciais, contribuindo, assim, para garantir o sucesso contínuo das iniciativas de administração desses riscos, mesmo porque é aplicável a qualquer organização, independentemente de seu porte, complexidade ou mesmo da existência de uma estrutura formal de gerenciamento de riscos, bem como para melhorar a percepção desses riscos e intensificação da eficácia dos sistemas de gerenciamento (Instituto dos Auditores Internos [IAA], 2013). Essa fórmula ficou conhecida e foi amplamente difundida a partir da Declaração de Posicionamento do *Institute of Internal Auditors* (IIA), que é uma associação profissional internacional, com sede em Altamonte Springs, Flórida, EUA.

Não se trata de um modelo referencial de gestão de riscos, como o COSO (ERM-GRC) e o ISO (3100:2009), mas uma forma de definir a incumbência de cada gestor dentro da organização, a fim de protegê-la dos riscos, utilizando-se de uma estrutura adequada de governança (Vieira & Barreto, 2019).

Cada uma das três linhas de defesa cumpre um papel específico dentro da estrutura de governança da organização, conforme se pode observar na seguinte ilustração:



Adaptação da *Guidance on the 8th EU Company Law Directive* da ECIIA/FERMA, artigo 41

**Figura 3:** Modelo de três linhas de defesa

Fonte: Instituto dos Auditores Internos (IIA) (2013, p. 2)

Observa-se que, embora os órgãos de governança e a alta administração não sejam apontados dentre as três linhas desse modelo, nenhum debate sobre sistemas de gerenciamento de riscos estaria completo sem a ingerência de ambos, visto que são as principais partes interessadas atendidas, cujo apoio garante que o método seja aplicado aos processos de gerenciamento de riscos e controle da organização (IAA, 2013).

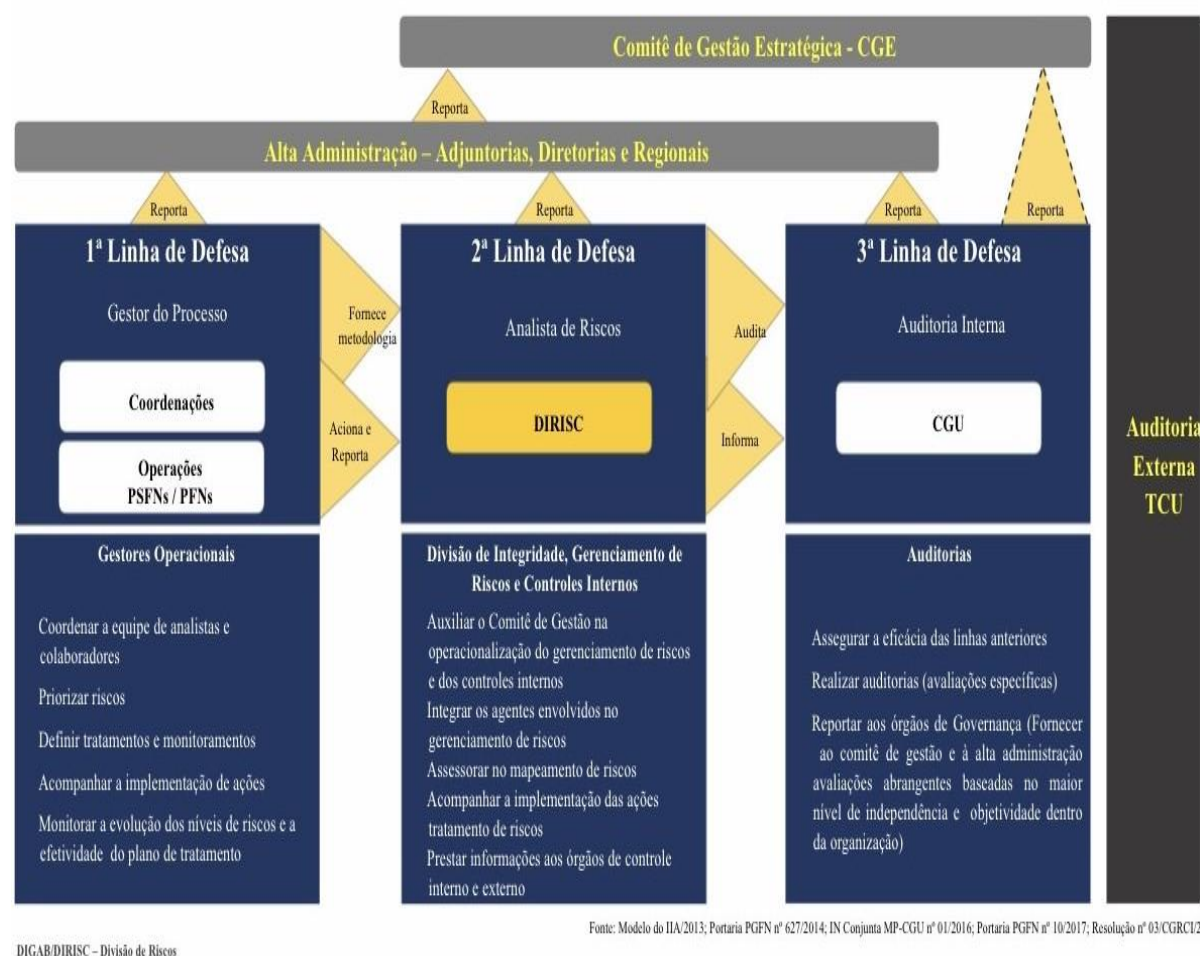
Na primeira linha ocorre a gestão do risco por meio das atividades usuais, recorrentes dos gestores para identificação, avaliação, gestão e comunicação dos riscos, onde se dá a implementação de políticas e procedimentos internos que respaldam e norteiam essas atividades em consonância com as metas e os objetivos (Vieira & Barreto, 2019). Os gerentes operacionais controlam os riscos e têm propriedade sobre eles, sendo responsáveis por implementar as ações corretivas para resolver deficiências em processos e controles (IAA, 2013).

Já na segunda linha efetiva-se a supervisão dos riscos pela alta administração, observando as tradicionais funções de gestão de riscos, conformidade e controladoria, as quais variam muito entre organizações, podendo ser incluídas as seguintes, segundo o IAA (2013): “apoiar as políticas de gestão; definir papéis e responsabilidades e estabelecer metas para implementação; fornecer estruturas de gerenciamento de riscos; identificar mudanças no apetite ao risco implícito da organização; auxiliar a gerência a desenvolver processos e controles para gerenciar riscos e questões; fornecerem orientações e treinamento sobre

processos de gerenciamento de riscos; alertar a gerência operacional para questões emergentes e para as mudanças no cenário regulatório e de riscos.” Poderá ainda haver uma unidade organizacional de *compliance* que monitore riscos específicos de não conformidade com leis e regulamentos, reportando-se diretamente às instâncias de governança ou à alta administração e aos órgãos reguladores (Vieira & Barreto, 2019).

Finalmente, na terceira linha de defesa a avaliação é realizada por meio do processo de auditoria interna, baseada no maior nível de independência e objetividade dentro da organização (IAA, 2013), cujo papel essencial é demonstrar para a alta administração que os processos de gestão de riscos operam de maneira eficaz, estando os maiores riscos adequadamente conduzidos em todos os níveis (Vieira & Barreto, 2019).

Para uma melhor compreensão da fórmula até então examinada, a figura 4 ilustra as três linhas de defesa no gerenciamento de riscos, utilizando a estrutura da Procuradoria-Geral da Fazenda Nacional e destacando as respectivas incumbências dentro da organização.



**Figura 4:** Modelo de três linhas de defesa no gerenciamento de riscos na PGFN  
Fonte: DIRISC – Divisão de Riscos – PGFN

Independentemente da forma como o modelo de Três Linhas de Defesa venha a ser implementado, “a alta administração e os órgãos de governança devem comunicar claramente a expectativa de que as informações sejam compartilhadas e as atividades coordenadas entre cada um dos grupos responsáveis por gerenciar os riscos e controles da organização” (IAA, 2013, p. 7).

### **2.1.5 Níveis de maturidade do gerenciamento de riscos**

A maturidade em relação aos riscos é atingida por meio da conscientização de que o gerenciamento de riscos se encontra no mesmo nível de tarefas como a administração do tempo e objetivos da organização. Assim, um alto nível de conscientização associado a uma disponibilidade adequada de conhecimento, assegura a obtenção de informações objetivas que viabilizam a quantificação de riscos, fazendo com que mais fases do processo de gerenciamento sejam implementadas (Cagliano, Grimaldi & Rafele, 2015).

No entanto, a abordagem das organizações para o gerenciamento de riscos pode ser categorizada em grupos que variam entre os que sequer possuem processo formal até aqueles onde o gerenciamento de riscos está totalmente integrado às atividades (Hillson, 1997).

Existem alguns modelos para avaliação dos níveis de maturidade do gerenciamento de riscos na literatura, entre os quais encontra-se o proposto por Hillson (1997), denominado “*Risk Maturity Model – RMM*”, que prevê quatro níveis de maturidade:

#### **Nível 1 - Ingênuo**

A organização ingênua não tem necessidade de gerenciar riscos e não possui uma estrutura aparelhada para lidar com a incerteza. O processo de gestão é repetitivo e reativo, com pouca ou nenhuma tentativa de aprender com o passado ou de se preparar para futuras ameaças ou incertezas.

#### **Nível 2 - Iniciante**

A organização iniciante está experimentando a aplicação do gerenciamento de risco, geralmente através de um pequeno número de indivíduos nomeados, mas não possui um processo genérico formal ou estruturado. Embora ciente dos benefícios potenciais do gerenciamento de riscos, a organização iniciante não implementou efetivamente os processos de risco e não obtém todos os benefícios.

#### **Nível 3 - Normalizado**

A organização de risco normalizado transformou o gerenciamento de riscos em processos comerciais rotineiros e implementa o gerenciamento de riscos na maioria ou em todos os projetos. Os processos de risco genéricos são formalizados e difundidos e os benefícios são entendidos em todos os níveis da

organização, embora possam não ser alcançados de forma consistente em todos os casos.

#### Nível 4 - Natural

A organização de risco natural possui uma cultura consciente de risco com uma abordagem proativa para gerenciar riscos em todos os aspectos do negócio. As informações de risco são ativamente usadas para melhorar os processos de negócios e obter vantagem competitiva. Os processos de risco são usados para gerenciar oportunidades, bem como para possíveis impactos negativos (Hillson, 1997, pp. 37 - 38, tradução nossa).

Nessa mesma linha, MacGillivray, Sharp, Strutt, Hamilton & Pollard (2007), em pesquisa realizada para análise comparativa de riscos em serviços públicos de água, desenvolveram uma metodologia de maturidade em relação à capacidade específica do setor para *benchmarking* e aprimoramento do gerenciamento de riscos, estabelecendo a hierarquia de maturidade em cinco níveis, a seguir, sinteticamente, descritos:

Nível 1 - inicial, onde predomina uma abordagem *ad hoc* ao gerenciamento de riscos, sem processos formais com conhecimento limitado de padrões ou diretrizes regulatórias;

Nível 2 - a organização repetível, entende que possui riscos que impõem o gerenciamento formal, razão pela qual estabelece processos básicos de gestão, no entanto, são mal definidos, pouco institucionalizados e geralmente direcionados a áreas críticas da organização;

Nível 3 - a organização definida, cuja principal característica é a implementação de processos de gerenciamento de riscos nas principais áreas de negócio, conduzida por facilitadores, tais como políticas, procedimentos e estruturas que orientam as atividades, além de capacitação e ferramentas de apoio;

Nível 4 - a organização controlada, que tem como característica uma estrutura que não só habilita seus processos, mas também avalia e garante sua execução efetiva, abrangendo toda a hierarquia organizacional com mecanismos de verificação e validação para fornecer um feedback sobre o status, qualidade, eficiência e conveniência do gerenciamento de riscos; e

Nível 5 - a organização otimizada, que é reconhecida pela adaptabilidade, flexibilidade e atenção ao comportamento humano e organizacional, cujo ponto central é a capacidade de aprendizado, geralmente encontrado em organizações nas quais as informações sobre riscos são continuamente desenvolvidas por meio de uma ampla gama de canais e compartilhadas, comunicadas e usadas para testar publicamente suposições e crenças. Encontra-se ativamente envolvida na inovação, desenvolvimento de novas tecnologias para otimizar o gerenciamento



de riscos em toda a organização, além de investimentos de longo prazo realizados no desenvolvimento de processos e no treinamento da equipe.

### **2.1.6 Incorporação da gestão de riscos no Poder Executivo federal**

As primeiras iniciativas do Governo Federal para a adoção do gerenciamento de riscos surgiram de maneira fragmentada e apenas em alguns órgãos na década de 1990, tal como ocorreu com o Banco Central, que após a adoção do Plano Real, deu início ao gerenciamento de riscos financeiros, sendo que a partir desse momento outras ações foram desencadeadas, inclusive com a instituição, por meio do Decreto nº 5.378, de 2005, do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização GESPÚBLICA (Souza *et al*, 2020), cuja metodologia realçava a identificação dos pontos fortes e fracos da organização, objetivando compreender sua posição em relação ao padrão e assim fortalecer o planejamento de ações de melhoria da gestão (Vieira & Barreto, 2019), sendo revogado pelo Decreto nº 9.094, de 2017.

Em setembro de 2009, o Governo Federal encomendou à Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) a avaliação de seu sistema de integridade, com a análise efetuada pela Diretoria de Governança Pública e Desenvolvimento Territorial, a partir de quatro eixos principais, entre os quais destaca-se a implementação de controles internos baseados no risco e que resultou na “Recomendação 1”, a qual salienta que todo órgão público enfrenta riscos operacionais decorrente de fatores internos ou externos, entretanto, se não forem manejados de forma adequada, esses riscos podem afetar a eficácia e eficiência de serviços públicos, gerando a perda de confiança da sociedade no governo (Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico [OCDE], 2011).

A avaliação também relata que, nos últimos cinco anos, o Brasil passou a adotar a gestão de riscos operacionais na Administração Pública Federal com metodologias desenvolvidas pela Controladoria-Geral da União e aplicadas, em caráter experimental, apenas em alguns órgãos federais, porém, a maioria dos casos ainda se encontra na fase conceitual. Baseada na experiência dos países da OCDE, vislumbra serem necessários de três a cinco anos para consolidação dos alicerces de uma cultura proativa de gestão de riscos. Aponta, ainda, dois desafios para a implementação da gestão de riscos na Administração Pública Federal: em primeiro lugar, “os gestores em determinados órgãos públicos federais não participam de forma ativa na criação e manutenção de um sistema sólido de controle interno”; e, em segundo lugar, “o controle interno constitui um conjunto de reformas distintas

do processo geral de reforma da gestão.” Assim, conclui que “a adoção da gestão de riscos e o fortalecimento do controle interno devem ser conduzidos conjuntamente às reformas gerenciais gerais, no intuito de atribuir à gestão a responsabilidade por manter um sistema de controle interno mais robusto.” E nas propostas de ações ressalta a necessidade de promoção de uma liderança comprometida com a criação de uma cultura de gestão que promova o gerenciamento de riscos como ferramenta estratégica, e não como processo destinado apenas a destacar as deficiências existentes e a identificar as partes responsáveis por eventuais falhas, além de sugerir a inclusão da gestão de riscos nos programas de apoio ao desenvolvimento das competências dos gestores públicos (OCDE, 2011).

Ao longo do tempo, outras iniciativas relevantes propiciaram a expansão do gerenciamento de riscos corporativos na gestão pública, dentre elas a aplicação de questionário pelo Tribunal de Contas da União, em 2013, para avaliar a maturidade em gestão de riscos de sessenta e cinco organizações da administração indireta, o que incrementou a reflexão, em vista do apoio da corte de contas, que ao definir requisitos técnicos, passou a gerar expectativa sobre a temática, desencadeando certa pressão coercitiva e ao mesmo tempo normativa, que conduziu à regulamentação pela auditoria governamental (Souza *et al*, 2020).

Desse modo, em 11 de maio de 2016, o Poder Executivo federal, em conjunto com o órgão de controle interno, publicou a Instrução Normativa Conjunta MP/CGU nº 01, considerada marco regulatório norteador de seus órgãos e entidades no concernente à sistematização de práticas relacionadas à gestão de riscos, aos controles internos, e à governança, apresentando diretrizes gerais, o que propicia aos órgãos certa autonomia para a customização de seus modelos de gestão de riscos (Souza *et al*, 2020).

Oportuno ainda registrar que, em razão das recomendações dispostas no item 9.1 do acórdão nº 1.273/2015 do Tribunal de Contas da União, que recomenda à Casa Civil da Presidência da República, bem como ao Conselho Nacional de Justiça e ao Conselho Nacional do Ministério Público que elaborem modelo de governança para aprimorar a atuação das organizações públicas, no sentido de contemplar medidas para a solução das fragilidades afetas a estratégia, gerenciamento de risco, atuação das unidades de auditoria interna, aprovação formal de planos pelo dirigente máximo, direcionamento estratégico e supervisão de resultados, foi editado o Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017, que dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, contendo preceitos elementares em seu artigo 2º:

I - governança pública - conjunto de mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a gestão, com

vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade;

II - 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;

III - alta administração - Ministros de Estado, ocupantes de cargos de natureza especial, ocupantes de cargo de nível 6 do Grupo-Direção e Assessoramento Superiores - DAS e presidentes e diretores de autarquias, inclusive as especiais, e de fundações públicas ou autoridades de hierarquia equivalente; e

IV – gestão de riscos - processo de natureza permanente, estabelecido, direcionado e monitorado pela alta administração, que contempla as atividades de identificar, avaliar e gerenciar potenciais eventos que possam afetar a organização, destinado a fornecer segurança razoável quanto à realização de seus objetivos.

O decreto também estampa em seu artigo 17 que a alta administração 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 de sua missão institucional, observado 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.

Em que pese a existência de normativos, “a implementação da gestão de riscos na esfera pública se mantém, em regra, lenta e incipiente, tendo poucos expoentes de desenvolvimento” (Montezano et al, 2019, p. 79).

A discussão sobre a gestão de riscos na administração pública pátria, direciona-se de modo mais acentuado para setores do sistema financeiro, além daqueles que obrigatoriamente atuam em desastres naturais, diferindo, assim, de outros países onde essa pauta já se faz presente na gestão pública, impulsionada pela influência da gestão privada ou mesmo pela cultura já sedimentada (Braga & Macaípe, 2012).

Criar uma cultura consciente de riscos requer uma abordagem bem definida, pois não acontecerá por acidente, já que os processos existentes no papel, mas que não são concretamente utilizados, passam a ser considerados irrelevantes dentro de uma organização (Brooks, 2010).

A gestão de riscos é um componente essencial da governança e da gestão de processos organizacionais para aperfeiçoar a capacidade de gerar valor. Assim, quando corretamente implementada, ou seja, de maneira sistemática, estruturada e oportuna, gera benefícios que impactam diretamente a organização ao assegurar o adequado suporte às decisões de alocação e uso apropriado dos recursos públicos, aumento do grau de eficiência e eficácia no processo de criação, proteção e entrega de valor público, incremento da conformidade e do desempenho, além de expandir os resultados entregues à sociedade (Vieira & Barreto, 2019).

## **2.2 Comunicação organizacional**

A comunicação sempre foi fundamental para perpetuar as relações interpessoais, sendo notável o poder que exerce no mundo contemporâneo. Essa comunicação necessita ser considerada não apenas como ferramenta de divulgação e transmissão de informações, mas como um processo essencial, um fenômeno aderente, concebido como um poder transversal que permeia todo o sistema social global, incluindo as organizações. Da mesma forma como a propaganda teve participação essencial após a Revolução Industrial, a comunicação organizacional, no âmbito corporativo e governamental, passou a ser tratada como área estratégica para eficácia do relacionamento com os mais diversos tipos de público e segmentos (Kunsch, 2014).

Na realidade a comunicação organizacional encontra-se inserida dentro de um contexto multidisciplinar, razão pela qual uma ação bem-sucedida para um determinado segmento poderá não ter êxito, caso aplicada em outro, o que a torna desafio na constante busca pela interatividade. Até mesmo uma estratégia de comunicação há pouco considerada inovadora, talvez não mais se amolde às necessidades imediatas, tendo em vista as dinâmicas de seus diversos elementos (Gonçalves & Giacomini, 2014). É complexa não só pelo número e diversidade de atores envolvidos, mas também pela variedade de dimensões correlacionadas entre a comunicação e a organização (Neiva, 2018).

Nesse mesmo sentido, Kunsch (2014) preleciona que a comunicação organizacional precisa ser compreendida de forma ampla e holística, como fenômeno inerente à natureza das organizações e aos agrupamentos de pessoas que a integram, pois abarca os processos comunicativos juntamente com todos os seus elementos constitutivos e com ênfase nas acepções dos agentes envolvidos e nos relacionamentos interpessoais e grupais, enaltecendo as interações nas suas mais diversas formas de manifestação e construção social, pois o fator humano constitui o alicerce para qualquer ação comunicativa produtiva, fazendo com que a subjetividade ganhe força nas organizações da contemporaneidade, sendo um dos aspectos que mais necessita ser estudado e relevado pelos gestores. Afinal, as organizações são compostas por pessoas que se comunicam entre si e mantêm por meio de mecanismos interativos os propósitos organizacionais.

O fortalecimento da comunicação é essencial para que os colaboradores se mantenham motivados e engajados com a estratégia da organização, alinhando-se aos objetivos para uma melhor performance, fazendo com que passem a se dedicar com maior intensidade pelo simples fato de compreenderem e perceberem a importância de suas ações para a concretização dos resultados (“O que é comunicação”, 2016).

Segundo Brown (2014), desde o início dos anos 90 o engajamento dos funcionários de organizações tem sido objeto de pesquisas elaboradas por acadêmicos, organizações de consultoria, bem como pela administração pública. Explana que os pesquisadores são concordes em relação ao fato de que os altos níveis de engajamento estão correlacionados com o aumento da produtividade, a melhoria da eficácia organizacional e a maior inovação. Ademais, concluem que as organizações com uma força de trabalho engajada são mais competitivas, tendo desvendado que uma das principais características de organizações com excelente desempenho estava lastreada nas relações muito mais elevadas de engajados em comparação com as organizações com desempenho médio.

Com enfoque no engajamento de funcionários, Morgan (2017) identifica por meio de estudo realizado que as organizações que obtêm ganho real são aquelas que criam um local onde as pessoas almejam, não apenas necessitam, trabalhar diariamente. E para compreender melhor essa dinâmica, entrevistou cento e cinquenta profissionais, tais como psicólogos, economistas e líderes empresariais, entre os quais também se incluíam chefes de recursos humanos, inovação e tecnologia da informação, ligados aos mais diversos setores, o que resultou na identificação de três ambientes considerados relevantes para os funcionários: cultural, tecnológico e físico. Relata que quando entrevistou os líderes nas organizações que obtiveram maior pontuação, as quais investiram nos três ambientes referenciados, constatou não só funcionários satisfeitos, mas também uma maior lucratividade e produtividade, além de ter observado um retorno significativo para as organizações que investem na experiência dos funcionários a longo prazo em detrimento daquelas que somente se envolvem momentaneamente. Traz a lume as experiências positivas da empresa KPMG e do zoológico de San Diego, que divulgam suas respectivas histórias organizacionais com o intuito de demonstrar a relevância da contribuição de seus funcionários para o êxito da organização, bem como para estimular o senso de pertencimento e propósito.

Já a pesquisa efetuada pelo instituto *Globoforce WorkHuman* (Yamaoka, 2017), com amostragem de 23 mil funcionários de diversas organizações em 45 países, apurou o que faz esses indivíduos mais felizes. A partir desse estudo global, o instituto criou uma métrica geral – o Índice de Experiência do Funcionário – para medir quais aspectos fazem parte de uma genuína experiência positiva do profissional dentro de uma organização. Inferiu-se que o maior motivador encontrado na força de trabalho é o sentimento de pertencer, ou seja, sentir-se parte de um time, grupo ou organização é o referencial de satisfação entre os profissionais. Além disso, constatou-se que os profissionais com forte senso de pertencimento têm uma performance superior, contribuem além das expectativas e estão menos propensos a pedir demissão. Verificou-se também que o segundo fator motivador é o sentimento de propósito, ou seja, entender por que o trabalho está sendo feito e porque é importante.

Isso demonstra que as organizações somente usufruirão do potencial de seus recursos humanos, quando cada um deles tiver incorporado o senso de pertencimento que levará à efetiva integração decorrente da eficácia na comunicação organizacional. Por isso a importância da escolha de canais adequados para gerar empatia, que é a capacidade de nos projetarmos nas personalidades de outros (Torquato, 2015).

Novas configurações podem ser constantemente observadas no ambiente organizacional interno, tendo em vista os reveses do mundo laboral e a complexidade das organizações, no que tange a sua constituição humana e social, além da interconectividade com seus diferentes universos cognitivos. Assim, ao se somar a cultura individual à da organização, que atua em diversos contextos, as pessoas se submetem a constantes interações, “sob diferentes perspectivas e conflitos que permeiam o ato comunicativo” (Kunsch, 2018, p. 17).

### **2.3 Rede social corporativa**

A sociedade quer seja moderna ou tradicional, autoritária ou democrática, feudal ou capitalista, caracteriza-se por sistemas de intercâmbio e comunicação interpessoais, tanto formais quanto informais, sendo que alguns desses sistemas são substancialmente horizontais, agrupando agentes que têm o mesmo status e o mesmo poder, ou até mesmo essencialmente verticais, agregando agentes desiguais em relações assimétricas de hierarquia e dependência (Putnam, 2006)

De acordo com Putnam (2006) o capital social facilita a cooperação espontânea, sendo a interação pessoal um meio econômico e seguro de obter informações e fomentar a confiança.

Já para Frey (2003), o ponto fulcral é a cooperação lastreada pela confiança entre indivíduos que laboram em conjunto, os quais tem consciência de que essa forma de coordenação é o melhor caminho para atingir seus objetivos. Essa articulação torna-se a base para que as redes potencializem o processo de aprendizagem e aumentem o capital social. Ressalta que não há dúvida de que as redes eletrônicas transformaram as dimensões de tempo e espaço, com a garantia de transmissão da informação em tempo real, contato imediato, que favorece a interatividade. E ainda preleciona:

As redes facilitam um comportamento coordenado, sem a necessidade de aceitar a rigidez de organizações inflexíveis e burocráticas. A rede mostra-se como a única estrutura de ação capaz de cumprir duas funções básicas: primeiro, a função estratégica de reduzir as incertezas com relação ao comportamento de outros atores, como competidores ou parceiros; segundo, a função instrumental de melhoria do desempenho, isto é, um aumento dos resultados produzidos. Além disso, as redes parecem preservar a autonomia dos parceiros e aumentar sua capacidade de aprendizagem. (Frey, 2003, p.175)

No conceito de Castells (2002) organizações bem sucedidas são aquelas capazes de gerar conhecimento e processar informação com eficiência, adaptando-se à geometria variável da economia global, com flexibilidade bastante para modificar seus meios de forma tão célere quanto mudam os objetivos sob o impacto da rápida transformação cultural, tecnológica e institucional, sendo ainda capaz de inovar, já que a inovação torna-se a principal arma competitiva.

O surgimento de um novo sistema eletrônico de comunicação caracterizado pelo seu alcance global, integração de todos os meios de comunicação e interatividade potencial está mudando e mudará para sempre nossa cultura (Castells, 2002).

Os últimos anos consolidaram uma nova classe de tecnologia da informação, popularmente conhecida como mídia social, com incumbência de auxiliar a comunicação interpessoal por meio de plataforma baseada na internet, entre as quais encontram-se o *Facebook*, *Linkedin*, e *Twitter*, utilizados por milhões de pessoas. Apesar do recorrente uso de mídia social, a sua aplicação para fins organizacionais mostra-se incipiente (Kane, Alavi, Labianca & Borgatti, 2014).

A era digital provocou profundas transformações na comunicação organizacional, infligindo uma nova dinâmica de processamento, produção e veiculação de informações, além de alterar as formas de relacionamento. Observa-se, no entanto, que as organizações nem sempre dispõem de espaços adequados e favoráveis para que se cultive essa forma de comunicação em seus ambientes internos (Kunsch, 2014).

Uma rede social corporativa, por ser um canal de comunicação versátil, que reúne os profissionais em uma plataforma restrita, adequa-se às necessidades da organização para atingir seus objetivos estratégicos, pois as ferramentas e recursos já conhecidos das redes sociais convencionais auxiliam o engajamento e integração de todo o time de colaboradores, a partir da criação de perfis distintos ou mesmo de grupos temáticos em um ambiente amigável e interativo, com interface equivalente à de outras redes sociais já utilizadas para interação no âmbito pessoal (“Rede Social Corporativa”, 2016), além de contribuir de modo dinâmico para que as mudanças de cultura sejam incorporadas de forma célere em todos os níveis da organização, espelhando uma concreta demonstração de governança (Carvalho, 2012).

O funcionamento pode ser comandado pela organização e voltado para tarefas objetivas e concretas ou mesmo propiciar interações espontâneas, objetivando a discussão de ideias e opiniões, permitindo expansão ilimitada ao se agregar novos participantes e a



qualquer tempo (Bobsin & Hoppen, 2014). Dessa forma, pode-se afirmar que as redes corporativas passaram a ser o reflexo dessa nova etapa em que se encontra a sociedade, cada vez mais conectada, engajada e participativa (Lucas & Souza, 2016).

Um estudo realizado para aferir o impacto do uso de mídias sociais na produtividade de funcionários de uma universidade privada no Quênia apurou que houve uma elevação da produtividade no trabalho realizado em equipe, bem como uma interação mais célere em relação ao *feedback* com os demais colegas (Mugaza, 2018).

Nesse mesmo sentido, o teor da matéria publicada na revista Exame (Scherer, 2015), que relata a experiência da multinacional alemã Bosch, após seus gestores concluírem ser necessário inovar em relação à maneira como se comunicavam com seus quase trezentos mil funcionários ao redor do mundo. Constatou-se que muitos funcionários da matriz estavam, por questão de praticidade, utilizando diferentes redes sociais para troca de mensagens sobre o trabalho, rechaçando, assim, o uso do e-mail corporativo, o que colocava em risco a segurança da empresa. Desse modo, em setembro de 2013, a empresa lançou sua própria rede social, a qual não exigiu qualquer tipo de instrução para ser utilizada por seus funcionários, por ter formato bem semelhante ao das demais redes pessoais já em utilização. Observou-se que a rede corporativa implantada permitia que se gastasse menos tempo com tarefas repetitivas, tal como enviar diversos e-mails para compartilhar informações estratégicas com subordinados ou mesmo com pares de outras áreas, pois bastou a criação de um grupo para que ocorresse o compartilhamento da informação com todos os interessados. Acrescentou-se, ainda, o fato de que o conhecimento e a informação gerados permanecem na empresa, mesmo após o desligamento do colaborador, conforme restou comprovado em um dos projetos no qual cerca de trezentos engenheiros de unidades distintas da empresa utilizaram a rede para discutirem por duas semanas como otimizar o desempenho de um determinado sensor de exaustão, produto este comercializado com as montadoras de veículos. No término do mencionado projeto, o balanço mostrou-se positivo, não só pelo fato de ter gerado sessenta e seis novas possibilidades para o aperfeiçoamento do produto, além de três novas patentes, mas também porque todo o conhecimento técnico produzido foi registrado na rede de domínio da organização. Registre-se, também, que o custo com viagens, quando comparados a projetos anteriores, teve um decréscimo equivalente a 70%.

### 3. METODOLOGIA

A pesquisa utilizou a seguinte sistemática para a coleta de dados: um questionário *online* (*survey*), baseado em questões elaboradas e aplicadas, no ano de 2016, pela Assessoria Especial de Controle Interno do então Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão (Informe nº 10/2016, AECI/GM/MP), encontrando-se em consonância com os critérios de avaliação de maturidade em gestão de riscos do Apêndice I, Anexo Único da Portaria-SEGECEX nº 2, de 22 de janeiro de 2018, do Tribunal de Contas da União, que aprovou o Roteiro de Avaliação de Maturidade da Gestão de Riscos, com as seguintes finalidades: “I - apoiar a avaliação da maturidade da gestão de riscos em organizações públicas e a identificação de aspectos que necessitam ser aperfeiçoados; e II - disponibilizar ferramentas e orientações para a realização de auditorias de gestão de riscos em organizações públicas, bem como orientar sobre a forma e o conteúdo do relatório” (TCU, 2018a), a fim de obter dados quantitativos e qualitativos relacionados à percepção dos procuradores da Fazenda Nacional sobre aspectos da gestão de riscos na PGFN, os quais, em sua maioria, cerca de 89%, encontram-se lotados em unidades descentralizadas (seccionais, estaduais e regionais), estando o remanescente, equivalente a aproximadamente 11%, no órgão central.

Considerando tratar-se de um estudo exploratório que objetiva investigar a influência da comunicação organizacional sobre a gestão de riscos nas organizações públicas, optou-se pelas seguintes técnicas de análise desses dados: (a) Análise Fatorial Exploratória (AFE), indicada para a apuração dos elementos quantitativos; e (b) Análise de Conteúdo (AC), adequada para a interpretação dos dados qualitativos.

Desse modo, este capítulo encontra-se estruturado em duas partes: a) coleta de dados, onde se busca descrever as ferramentas utilizadas para auferir os elementos quantitativos e qualitativos utilizados na pesquisa; e b) análise de dados com a explicitação detalhada das estratégias utilizadas para desvendar, traduzir e compreender os fatores apurados.

#### 3.1 Coleta de dados

A coleta de dados baseou-se em investigação quantitativa com a utilização de formulário *online*, desenvolvido com o auxílio da ferramenta “*Google Forms*”, que possibilita o compartilhamento e o monitoramento de pesquisas acadêmicas complexas, objetivando avaliar a maturidade em gestão de riscos da PGFN, por meio de perguntas fechadas do tipo

matriz, sendo finalizado com uma pergunta aberta, a fim de que os respondentes pudessem acrescentar comentários, opiniões ou sugestões acerca da temática explorada, o que oportunizou a obtenção de dados qualitativos.

Cabe ainda registrar que foi garantido o total anonimato, porquanto não houve exigência de nenhum dado que possibilitasse a identificação dos participantes, os quais, antes de manejarem o questionário para registro das respostas, tomaram ciência da finalidade da pesquisa, bem como consentiram em participar voluntariamente.

O sistema foi configurado para não permitir dados ausentes, desse modo, se o participante não respondesse algum item, deixando-o em branco, a pesquisa somente seria encerrada após o preenchimento de todas as informações.

As respostas, por seu turno, encontram-se em escala Likert, variável ordinal mais frequentemente usada nos questionários (Stockemer, 2019), composta por cinco categorias, variando de “discordo muito” a “concordo muito”, em relação a cada um dos enunciados, sendo de fácil compreensão para o respondente e apropriada para pesquisas eletrônicas (Malhotra, 2011).

O questionário (Apêndice A) foi estruturado em três partes, vinculadas a um conjunto de questões avaliativas, em conformidade com o disposto nas seguintes fontes normativas: IN-MP/CGU nº 1/2016; ISO 31000:2009; COSO GRC 2004/2017, INTOSAI GOV 9130; IIA 2013; e avaliação OCDE 2011 (TCU, 2018a), objetivando identificar a percepção dos procuradores da Fazenda Nacional sobre os seguintes aspectos da gestão de riscos:

1) Parte A - Ambiente de Gestão de Riscos, que busca uma avaliação em termos de liderança, estratégias e pessoas, incluindo nuances relacionadas à cultura, bem como aspectos da governança de riscos, além da necessária inserção do fator risco na definição da estratégia e dos objetivos e em todos os níveis da PGFN, a fim de que haja a segurança necessária para o cumprimento de sua missão institucional.

2) Parte B - Processo, onde são examinados os processos de gestão de riscos adotados, com intuito de avaliar se a PGFN dispõe de um modelo formal, com padrões e critérios definidos para identificação, análise e avaliação de riscos, que propiciem a seleção e a implementação de respostas aos riscos avaliados para seu efetivo monitoramento e comunicação aos interessados.

3) Parte C - Resultados, tem o objetivo de averiguar os efeitos das práticas de gestão de riscos, buscando avaliar em que medida essa gestão tem sido eficaz para a otimização dos processos de governança e se os resultados dessa gestão têm contribuído para o alcance dos

objetivos relacionados à eficiência das operações, à qualidade de bens e serviços, à transparência e à prestação de contas, assim como para o cumprimento de leis e regulamentos.

Inicialmente, o *link* para acesso ao questionário foi encaminhado para um grupo de procuradores da Fazenda Nacional, por intermédio do aplicativo *WhatsApp*, entre os dias 09 a 13 de março de 2020, período em que foram recepcionadas 33 (trinta e três) respostas.

Logo após, entre os dias 13 a 31 de março de 2020, o mencionado *link* foi disponibilizado por e-mail aos 2.227 (dois mil, duzentos e vinte e sete) endereços eletrônicos de procuradores da Fazenda Nacional cadastrados em lista institucional pela Coordenação-Geral da Tecnologia da Informação da Procuradoria-Geral da Fazenda Nacional, encerrando o total de 88 (oitenta e oito) respostas, o que representa um percentual equivalente a 3,95%.

A margem de erro corresponde a 10%, tendo sido aferida a partir da seguinte equação:

$$\text{Margem de erro} = z \times \frac{\sigma}{\sqrt{n}}$$

$n$  = tamanho da amostra .  $\sigma$  = desvio padrão da população .  $z$  = escore  $z$

O nível de confiabilidade foi averiguado por meio do coeficiente Alpha de Cronbach, que determina a consistência interna ou a correlação média dos itens em um instrumento de pesquisa para avaliar sua confiabilidade, apurado a partir da seguinte equação:

Cálculo do Alpha de Cronbach

$\alpha = [k/(k-1)] * [1-(\sum V_i)/(V_t)]$ ; onde

$K$  é o número de itens

$V_i$  é a variância de cada item

$V_t$  é a variância da soma de todos os itens

Valor de alfa	Consistência interna
Maior do que 0,80	Quase perfeito
De 0,80 a 0,61	Substancial
De 0,60 a 0,41	Moderado
De 0,40 a 0,21	Razoável
Menor do que 0,21	Pequeno

**Figura 5** - Consistência interna do questionário, segundo o valor de alfa.  
Fonte: Adaptado de Landis & Koch (1977, p. 165).

Valor do Alpha de Cronbach em relação ao questionário utilizado:

$$\alpha = [88/87] * [1-(84,25)/(2.154,11)] \quad \alpha = 0,97$$

## 3.2 Análise de dados

A pesquisa adotou as seguintes técnicas para a análise de dados: (i) análise fatorial exploratória e (ii) análise de conteúdo, buscando avaliar a concepção dos procuradores da Fazenda Nacional sobre a gestão de riscos na PGFN.

### 3.2.1 Análise Fatorial Exploratória

A denominada análise multivariada traduz-se no conjunto de técnicas estatísticas utilizadas para a análise e interpretação simplificada de dados quantitativos que possuam elevado número de variáveis, impulsionada pelo avanço tecnológico e o uso de computadores para análise estatística, sem os quais seria inviável o exame de grande número de variáveis de forma conjunta (Neisse & Hongyu, 2016).

O uso dessa técnica estatística tem aumentado consideravelmente na última década, sendo aplicada em diversas áreas de conhecimento, pois à medida que o número de variáveis a serem consideradas aumenta, proporcionalmente ocorrerá a necessidade de compreender a estrutura e interrelação desses elementos (Hair, William, Babin & Anderson, 2014).

Dentre as múltiplas técnicas, pode ser elencada a análise fatorial (AF) ou "*Factor Analysis*", considerado o mais remoto método de análise multivariada (Hongyu, 2018), que propicia constatar se as informações poderão ser reunidas em um conjunto menor de fatores ou componentes, a partir do exame dos padrões ou relações subjacentes nesse universo de variáveis (Hair *et al*, 2014).

Na seara da análise fatorial encontra-se a análise fatorial exploratória (AFE) ou "*exploratory fator analysis*", caracterizando-se como técnica de interdependência, cujo objetivo principal é identificar as relações implícitas entre as variáveis, fornecendo ferramentas para análise da estrutura dessas inter-relações (correlações), tal como ocorre com itens e respostas a questionários, onde o objetivo básico cinge-se a agrupar variáveis altamente correlacionadas em conjuntos distintos (fatores), que podem oferecer valiosas informações decorrente dessa intervenção (Hair *et al*, 2014).

Assim, a AFE objetiva, a partir da redução de dados, desvendar ponderações ideais para as variáveis mensuradas, fazendo com que um amplo conjunto de variáveis possa ser condensado em um conjunto menor de índices sumários que possuam ótima variabilidade e fidedignidade, categorizando os construtos teóricos (Laros, 2012).

Saucier e Goldberg (1996, p. 35, tradução nossa) expressam que "uma solução robusta e aplicável de fatores é aquela que é tão clara e forte que a escolha do método analítico se tornou sem importância. E, como a análise fatorial exploratória fornece um teste de replicação mais rigoroso do que a análise confirmatória, a primeira técnica pode ser preferida à segunda."

O questionário aplicado para extração de dados na presente pesquisa possui 55 (cinquenta e cinco) itens. Assim, buscando encontrar o conjunto de fatores mais representativo e parcimonioso possível, utilizou-se o método de rotação VARIMAX, visando maximizar a variância das cargas para cada fator por meio do aumento das cargas altas e a diminuição das cargas baixas (Laros, 2012), a fim de obter um padrão mais simples e teoricamente mais coeso, sendo a ferramenta mais importante na interpretação (Hair *et al*, 2014), e que originou os seguintes dados constantes nas tabelas 1, 2 e 3:

Tabela 1  
**Variância relacionada à discordância.**

	Componente		
	1	2	3
VAR00043	,835		
VAR00041	,813		
VAR00042	,805		
VAR00028	,795		
VAR00032	,767		
VAR00040	,766		
VAR00035	,752		
VAR00029	,749		
VAR00030	,738		
VAR00038	,731		
VAR00039	,729		
VAR00036	,717		
VAR00044	,715		
VAR00021	,708		
VAR00020	,693		
VAR00023	,662		
VAR00045	,644		,529
VAR00025	,640		
VAR00031	,617		
VAR00026	,617		
VAR00037	,615		
VAR00033	,570		
VAR00024	,520	,519	

Fonte: elaborado pelo autor

Tabela 2  
**Variância relacionada à indiferença.**

VAR00004		,824	
VAR00003		,788	
VAR00006		,773	
VAR00008		,760	
VAR00009		,757	
VAR00002		,745	
VAR00007		,741	
VAR00010		,710	
VAR00001		,684	
VAR00005		,682	
VAR00011		,667	
VAR00018		,658	
VAR00017		,641	
VAR00019		,579	
VAR00013		,551	,514
VAR00015		,519	

Fonte: elaborado pelo autor

Tabela 3  
**Variância relacionada à concordância.**

VAR00051			,891
VAR00052			,890
VAR00049			,885
VAR00048			,882
VAR00047			,865
VAR00053			,863
VAR00054			,845
VAR00055			,837
VAR00050			,833
VAR00046	,519		,699
VAR00014		,536	,545

Fonte: elaborado pelo autor

Após serem discriminados os itens que mais claramente obtiveram resultados elevados daqueles com resultados baixos, foram estatisticamente eliminados, por não apresentarem forte correlação com o resultado total, os itens 12, 16, 22, 27 e 34.

Já no que tange à validade e confiabilidade das variáveis escolhidas, para efeito de aferição, foram utilizados os seguintes métodos: o Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) e o Teste de Esfericidade de Bartlett.

A definição de confiabilidade situa-se no grau de repetição e na consistência de medidas empíricas, ou seja, mostra-se confiável, porquanto ao ser repetida outros investigadores chegarão aos mesmos resultados (Neiva, Abbad & Tróccoli, 2019).

O índice de KMO, também denominado teste de adequação da amostra, demonstra o nível de adequação da análise fatorial para o conjunto de dados, por intermédio da estimação da porção da variância que pode estar sendo explicada por variáveis subjacentes, podendo oscilar de zero a um (Neisse & Hongyu, 2016), “onde valores menores que 0,5 são considerados inaceitáveis, valores entre 0,5 e 0,7 são considerados medíocres; valores entre 0,7 e 0,8 são considerados bons; valores maiores que 0,8 e 0,9 são considerados ótimos e excelentes, respectivamente”, conforme aponta Damásio (2012 como citado em Hutcheson & Sofroniou, 1999). Desse modo, constata-se que o resultado vai ao encontro do patamar de excelência, consoante descrito na tabela 4.

Tabela 4  
**Teste de KMO e Bartlett**

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.		,877
Teste de esfericidade de Bartlett	Aprox. Qui-quadrado	6075,603
	gl	1485
	Sig.	,000

Fonte: elaborado pelo autor

Resta ainda mencionar o resultado obtido com o teste de esfericidade de Bartlett, que fornece a significância estatística de que a matriz de correlação possui correlações significativas entre pelo menos algumas das variáveis (Hair *et al.* 2014). Os valores do teste com níveis de significância  $p < 0,05$  indicam que a matriz é fatorável (Tabachnick & Fidell, 2013), exatamente o que ocorre no caso em apreço, onde o resultado obtido é equivalente a zero, conforme transcrito acima.



### 3.2.2 Análise de Conteúdo

A metodologia de análise de conteúdo vicejou no período da Segunda Guerra, sendo desenvolvida a partir de estudos do congresso americano, sob a coordenação de Harold Lasswell, que buscava sintetizar e interpretar o conteúdo das reflexões veiculadas pela mídia inimiga, sendo, posteriormente, aplicada em estudos acadêmicos (Bardin, 1977; Carlomagno & Rocha, 2016).

Bardin (2011, p. 44) em sua abordagem acerca da análise de conteúdo explana que um médico faz ilações sobre a saúde de seu paciente graças aos sintomas, prossegue, assim, conceituando-a como “um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) dessas mensagens.” Registra a existência de três fases distintas nesse processo: 1) a pré-análise, na qual há o contato com os dados coletados, visando a formulação de hipóteses e elaboração de índices e indicadores, por meio de cortes efetuados para a análise temática; 2) a exploração do material, consistente na definição de categorias, codificação e classificação baseadas nos recortes e objetivos da pesquisa; e 3) o tratamento dos resultados, a partir da síntese e seleção das informações, a inferência e a interpretação.

Assim, a Análise de Conteúdo (AC), que se aplica ao exame de textos escritos ou mesmo comunicação oral reduzida a um texto ou documento, objetivando compreender as significações explícitas ou ocultas (Chizzotti, 1995), com vasto potencial para o avanço teórico no campo da administração, especialmente em matérias com abordagem qualitativa (Mozzato & Grzybovski, 2011), foi a técnica utilizada para o tratamento das respostas alusivas à questão aberta colocada à disposição dos respondentes no questionário *online*.

A inserção de uma pergunta aberta visou propiciar aos procuradores da Fazenda Nacional a oportunidade de contribuírem com a pesquisa ao consignarem suas opiniões, comentários ou críticas, sendo recepcionadas 26 (vinte e seis) respostas.

## 4. RESULTADOS

### 4.1 Análise Fatorial Exploratória

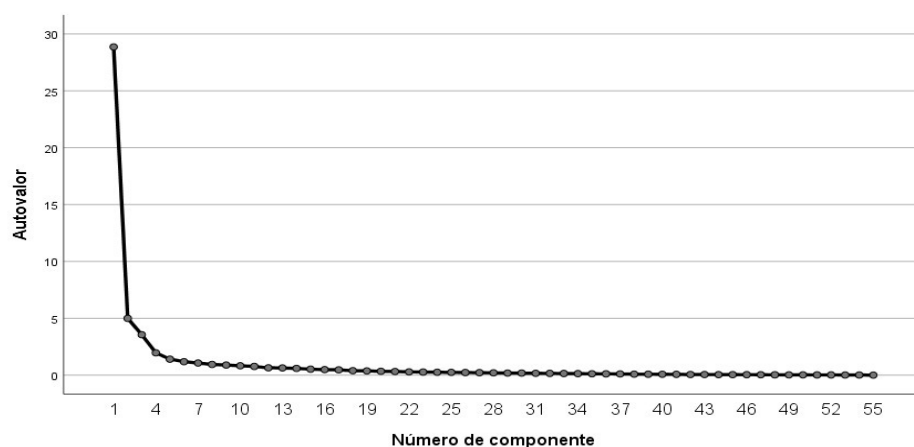
Com a Análise Fatorial Exploratória (AFE) buscou-se definir o relacionamento entre as variáveis, cujo agrupamento totalizou 7 (sete) fatores. No entanto, consoante demonstra a tabela a 5, o primeiro fator encontra-se configurado com 27,15%, já o segundo corresponde a 21,41% e o terceiro é responsável por 19,44%, totalizando 68,01%, que revelam a compreensão do questionário, razão pela qual o estudo foi reduzido a esses 3 (três) fatores.

Tabela 5  
**Variância total explicada**

Componente	Autovalores iniciais			Somadas de extração de carregamentos ao quadrado			Somadas de rotação de carregamentos ao quadrado		
	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa
1	28,859	52,470	52,470	28,859	52,470	52,470	14,933	27,150	27,150
2	4,995	9,082	61,552	4,995	9,082	61,552	11,779	21,417	48,567
3	3,552	6,459	68,011	3,552	6,459	68,011	10,694	19,444	68,011

Fonte: elaborada pelo autor.

Para uma melhor compreensão dos dados consignados, a configuração gráfica abaixo transcrita demonstra que a partir do terceiro fator as variações são sucessivamente menores.



**Figura 6** - Gráfico de escarpa da AFE

Fonte: elaborado pelo autor

Com o intuito de possibilitar a captura de respostas, o questionário encontra-se desdobrado em cinco itens que permearam entre a discordância e concordância, caracterizados da seguinte forma: 1- discordo muito; 2- discordo pouco; 3- indiferente; 4- concordo pouco; e, 5- concordo muito. No entanto, para a obtenção do índice de maturidade de cada um dos três fatores, procedeu-se ao agrupamento dos itens, derivando, assim, três tópicos distintos: discordância (discordo muito + discordo pouco), indiferença (não soube responder) e concordância (concordo pouco + concordo muito), cujo percentual foi apurado por meio do somatório de pontos do conjunto de respostas inerente à concordância, que teoricamente mostra a percepção positiva dos respondentes, calculando-se a razão entre a pontuação alcançada e a pontuação máxima possível, que resulta em um decimal entre 0% e 100%.

O índice de maturidade da gestão de riscos foi obtido pela média simples, considerando a semelhança de pesos entre os fatores, o que permitiu classificar o nível de maturidade, baseando-se em uma das cinco faixas listadas na figura 7, extraída do Roteiro de Avaliação de Maturidade da Gestão de Riscos do TCU (2018a).

Índice de maturidade apurado	Nível de Maturidade
De 0% a 20%	Inicial
De 20,1% a 40%	Básico
De 40,1% a 60%	Intermediário
De 60,1% a 80%	Aprimorado
De 80,1% a 100%	Avançado

**Figura 7** - Níveis de maturidade da gestão de riscos  
Fonte: TCU (2018a, p. 40).

Conforme já mencionado, o agrupamento de variáveis altamente correlacionadas em conjuntos distintos/fatores (Hair *et al*, 2014), “pode proporcionar valiosas informações sobre a estrutura multivariada de um instrumento de mensuração, identificando os construtos teóricos” (Laros, 2012), os quais, no caso em apreço, encontram-se nominados na tabela 6.

Tabela 6

**Fatores com respectivos índices e níveis maturidade**

FATORES	Índice de maturidade	Nível de maturidade
1) Comunicação e capacitação	14%	inicial
2) Patrocínio da alta administração	29%	básico
3) Resultados do processo da gestão de riscos	35%	básico

Fonte: elaborada pelo autor

O estágio de maturidade da gestão de riscos de uma organização depende de sua cultura de risco, impulsionada pelo contexto informacional disponível, visto que a escassa conscientização em relação aos riscos propicia aplicações ocasionais de técnicas informais de gerenciamento, fazendo com que os problemas somente sejam tratados quando efetivamente ocorram (Cagliano et al, 2015).

Sustentada por critérios de iniciação e procedimentos formais, com a utilização de pessoal capacitado e recursos adequados, as técnicas de análise de risco podem oferecer aos operadores benefícios que vão desde um melhor entendimento da confiabilidade do tratamento até uma apreciação explícita dos riscos. No entanto, se aplicadas de forma inadequada, seja devido a procedimentos mal definidos ou por capacitação institucional deficiente, a análise de risco não se configura um subconjunto do gerenciamento de riscos, mas sua panaceia (McGillivray et al, 2007).

Desse modo, observa-se pela análise do conjunto de respostas do Fator 1, destacados na tabela 7, que as informações sobre riscos aliada à capacitação traduzem-se em elementos essenciais e condutores do processo de identificação, avaliação e tratamento de riscos, os quais se irradiam sobre as demais variáveis, possibilitando determinar em que medida os procuradores estão informados e habilitados para exercerem seus papéis dentro da gestão de riscos em suas unidades, o que deu ensejo ao constructo comunicação e capacitação.

Em que pese serem dados fundamentais para a efetividade da gestão de riscos em qualquer organização, verifica-se um baixo índice, correspondente a 14%, ou seja, patamar inicial de maturidade, que indica: **i)** baixo nível de formalização; **ii)** documentação sobre gestão de riscos não disponível; e **iii)** ausência de comunicação sobre riscos, conforme Referencial Básico de Gestão de Riscos do Tribunal de Contas da União, (TCU, 218b, p. 122).

Tabela 7  
Fator 1 – Comunicação e capacitação

Índice de maturidade: 14%

RELAÇÃO DAS QUESTÕES COM AS RESPOSTAS	DISCORDO MUITO	DISCORDO POUCO	INDIFERENTE	CONCORDO POUCO	CONCORDO MUITO	TOTAL DE RESPOSTAS	RESPOSTAS AGRUPADAS			PERCENTUAL AGRUPADAS		
							DISCORDÂNCIA	INDIFERENÇA	CONCORDÂNCIA	DISCORDÂNCIA	INDIFERENÇA	CONCORDÂNCIA
43	42	22	13	7	4	88	64	13	11	72,73%	14,77%	12,50%
41	31	24	19	8	6	88	55	19	14	62,50%	21,59%	15,91%
42	46	23	12	4	3	88	69	12	7	78,41%	13,64%	7,95%
28	36	29	13	7	3	88	66	13	10	73,86%	14,77%	11,36%
32	27	34	16	8	3	88	61	16	11	69,32%	18,18%	12,50%
40	39	18	19	7	5	88	57	19	12	64,77%	21,59%	13,64%
35	29	27	20	9	3	88	56	20	12	63,64%	22,73%	13,64%
29	37	22	21	3	5	88	59	21	8	67,05%	23,86%	9,09%
30	36	20	18	7	7	88	56	18	14	63,64%	20,45%	15,91%
38	34	19	25	5	5	88	53	25	10	60,23%	28,41%	11,36%
39	30	28	19	4	7	88	56	19	11	63,64%	21,59%	12,50%
36	32	29	16	9	2	88	61	16	11	69,32%	18,18%	12,50%
44	34	22	22	5	5	88	58	22	10	65,91%	25,00%	11,36%
21	50	17	14	6	1	88	67	14	7	76,14%	15,91%	7,95%
20	46	16	16	4	4	88	64	16	8	72,73%	18,18%	9,09%
23	28	36	17	6	2	88	63	17	8	71,59%	19,32%	9,09%
45	34	20	19	11	4	88	54	19	15	61,36%	21,59%	17,05%
25	28	30	23	4	3	88	58	23	7	65,91%	26,14%	7,95%
31	27	21	17	13	10	88	48	17	23	54,55%	19,32%	26,14%
26	25	20	23	15	5	88	46	23	20	51,14%	26,14%	22,73%
37	25	22	23	10	8	88	47	23	18	53,41%	26,14%	20,45%
33	20	31	21	13	3	88	51	21	16	57,95%	23,86%	18,18%
24	16	29	15	19	9	88	46	15	28	51,14%	17,05%	31,82%
TOTAL	754	558	421	184	107	2024	1312	421	291	64,82%	20,80%	14,38%

Fonte: elaborada pelo autor

A norma ISO 31000 (2018) ressalta que o processo de gestão de riscos envolve a aplicação sistemática de políticas, procedimentos e práticas para as atividades de comunicação.

Assim, a introdução da gestão de riscos requer “comprometimento forte e sustentado a ser assumido pela administração da organização” (ISO, 2009, p. 9), razão pela qual “a comunicação procura promover a conscientização e o entendimento do risco” (ISO, 2018, p. 10), a fim de obter esse comprometimento em todos os níveis.

Com efeito, o estágio de conhecimento de servidores e procuradores em relação aos objetivos da organização, a existência de canais de comunicação que propiciem o intercâmbio de questões associadas ao risco para serem abordadas e decididas, a existência de arcabouço com conceitos uniformes sobre risco conhecido e utilizado na organização, bem como a oferta

de cursos de capacitação sobre o tema são atributos relevantes que devem estar presentes na conformação de um ambiente de gestão de riscos adequado (TCU, 2018a).

Desse modo, considerando o teor dos questionamentos e respectivos percentuais destacados na tabela 8, constata-se um descompasso no processo de gestão de riscos na PGFN, visto que o resultado denota a insipiência dos respondentes no que tange, fundamentalmente, à disseminação de informações em todos os níveis hierárquicos, existência de instrumentos e sistema informatizado para documentar e permitir a visão integrada das etapas de identificação, avaliação, tratamento e monitoramento de riscos, divulgação de boas práticas, além da existência de servidores e procuradores capacitados para as atividades de gerenciamento de riscos.

Tabela 8

**Menores percentuais de concordância do Fator 1**

<b>Questões</b>	<b>Percentual Concordância</b>
<b>21.</b> Caso existam procuradores ou servidores designados para as atividades de identificação, avaliação e tratamento (respostas a riscos) esses recebem capacitação suficiente para executá-las.	7,95%
<b>25.</b> Os procuradores das diversas áreas, conhecedores dos processos da Unidade, participam da identificação e avaliação de riscos.	7,95%
<b>42.</b> As informações sobre gestão de riscos ocorrem em todos os níveis hierárquicos da Unidade.	7,95%
<b>20.</b> Existem procuradores ou servidores designados para as atividades de identificação, avaliação e tratamento (respostas a riscos) em sua Unidade.	9,09%
<b>23.</b> As boas práticas sobre gestão de riscos são identificadas e compartilhadas no âmbito da PGFN.	9,09%
<b>28.</b> Existem instrumentos definidos para documentar as etapas de identificação e avaliação de riscos.	11,36%
<b>38.</b> A gestão de riscos apoia-se em sistema informatizado que permite a visão integrada das etapas de identificação, avaliação, tratamento (respostas a riscos) e monitoramento de riscos.	11,36%
<b>43.</b> Existem mecanismos de comunicação que garantam que as partes interessadas recebam informações sobre a eficácia de seu processo de gestão de riscos.	12,50%

Fonte: elaborada pelo autor

Já o Fator 2, denomina-se “patrocínio da alta administração”, por concentrar as respostas que visam a concepção dos procuradores da Fazenda Nacional sobre os aspectos relacionados à liderança, no sentido de verificar se os responsáveis pela governança e a alta administração exercem supervisão sobre a gestão de riscos em todos os níveis da organização, bem como se os gestores estão informados, habilitados e autorizados a exercerem seus papéis no gerenciamento de riscos.

O índice de maturidade apurado representa 29%, equivalente ao nível básico de maturidade, que revela: i) gestão de riscos tratada informalmente; ii) ainda não há treinamento e comunicação sobre riscos (TCU, 218b, p. 122), conforme dados descritos na tabela 9.

Tabela 9

**Fator 2 – Patrocínio da alta administração****Índice de maturidade: 29%**

RELAÇÃO DAS QUESTÕES COM AS RESPOSTAS	DISCORDO MUITO		DISCORDO POUCO		INDIFERENTE		CONCORDO POUCO		CONCORDO MUITO		TOTAL DE RESPOSTAS	RESPOSTAS AGRUPADAS			PERCENTUAL AGRUPADAS		
												DISCORDÂNCIA	INDIFERÊNCIA	CONCORDÂNCIA	DISCORDÂNCIA	INDIFERÊNCIA	CONCORDÂNCIA
2	8	23	28	18	13						88	31	28	29	35,23%	31,82%	32,95%
4	20	27	22	10	9						88	47	22	19	53,41%	25,00%	21,59%
3	19	30	24	7	8						88	48	24	15	55,68%	27,27%	17,05%
6	17	23	29	13	6						88	40	29	19	45,45%	32,95%	21,59%
8	9	24	25	21	9						88	33	25	30	37,50%	28,41%	34,09%
9	14	29	22	17	6						88	43	22	23	48,88%	25,00%	26,14%
7	13	26	32	10	7						88	38	32	17	44,32%	36,36%	19,32%
10	21	38	18	11	2						88	59	18	13	67,08%	18,18%	14,77%
1	7	22	27	19	13						88	29	27	32	32,95%	30,88%	36,38%
5	15	16	22	25	10						88	31	22	35	35,23%	25,00%	39,77%
11	32	29	12	10	5						88	61	12	15	68,32%	13,64%	17,05%
18	19	28	28	8	7						88	47	28	15	53,41%	29,55%	17,05%
17	21	22	17	14	14						88	43	17	28	48,88%	19,32%	31,82%
19	24	27	22	10	5						88	51	22	15	57,95%	25,00%	17,05%
13	5	6	18	23	38						88	11	18	59	12,50%	20,45%	67,05%
15	18	13	14	15	30						88	29	14	45	32,95%	15,91%	51,14%
TOTAL	280	383	368	229	180						1408	843	368	409	45,67%	25,28%	29,05%

Fonte: elaborada pelo autor

Na mesma esteira do Fator 1, foram destacadas as questões com menor percentual de concordância (tabela 10), no entanto, o agrupamento do Fator 2, de um modo geral, pode ser desvelado com o teor da política de governança da administração pública federal, prevista no Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017, que imputa à alta administração das organizações da administração pública federal o dever de 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, devendo, ainda, observar os seguintes princípios: 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; e utilização dos resultados da gestão de riscos para apoio à melhoria contínua do desempenho e dos processos de gerenciamento de risco, controle e governança (art. 17).

O ambiente interno engloba muitos elementos, dentre os quais a competência, o desenvolvimento de pessoal e a filosofia da organização para a gestão de riscos, sendo a alta administração a parte crítica desse ambiente e que influencia muito os demais elementos (COSO, 2007).

Percebe-se, portanto, que “a gestão de riscos começa a se tornar realidade na organização quando a alta administração reconhece que gerenciar riscos é uma das maneiras mais adequadas para proporcionar razoável segurança à realização dos objetivos, e decide dar os primeiros passos nessa direção” (TCU, 2018d, p. 10).

Tabela 10

**Menores percentuais de concordância do Fator 2**

<b>Questões</b>	<b>Percentual Concordância</b>
<b>10.</b> Existe diretriz estratégica para assegurar a compreensão uniforme dos conceitos e da terminologia sobre riscos utilizados na PGFN.	14,77%
<b>03.</b> A alta administração adota medidas para que a gestão de riscos esteja integrada aos processos de gestão da organização, desde o nível estratégico até o operacional.	17,06%
<b>11.</b> Existe diretriz estratégica para assegurar que a gestão de riscos seja realizada em todos os níveis hierárquicos da PGFN	17,06%
<b>18.</b> Os gestores possuem delegação clara e formal para gerenciar riscos de temas inerentes às suas responsabilidades institucionais.	17,06%
<b>19.</b> Os gestores são regularmente capacitados para conduzir a gestão de riscos em suas Unidades e orientar suas equipes sobre esse tema.	17,06%
<b>07.</b> A alta administração avalia se estão conduzindo suas responsabilidades de forma a fortalecer a gestão de riscos.	19,32%

Fonte: elaborada pelo autor



Por derradeiro, o Fator 3 reúne argumentos empíricos com variáveis que configuram os “resultados do processo da gestão de riscos”, pois objetivam avaliar os aspectos relacionados à prática da gestão na organização. Alcançou um percentual de maturidade mais elevado que os demais fatores, correspondente a 35%, entretanto, assim como o Fator 2, encontra-se no nível inicial de maturidade (TCU, 218b, p. 122), consoante registra a tabela 11.

Tabela 11

**Fator 3 – Resultados do processo da gestão de riscos****Índice de maturidade: 35%**

RELAÇÃO DAS QUESTÕES COM AS RESPOSTAS	DISCORDO MUITO	DISCORDO POUCO	INDIFERENTE	CONCORDO POUCO	CONCORDO MUITO	TOTAL DE RESPOSTAS	RESPOSTAS AGRUPADAS			PERCENTUAL AGRUPADAS		
							DISCORDÂNCIA	INDIFERÊNCIA	CONCORDÂNCIA	DISCORDÂNCIA	INDIFERÊNCIA	CONCORDÂNCIA
51	28	20	18	11	13	88	48	18	24	54,55%	18,18%	27,27%
52	24	20	18	12	18	88	44	18	28	50,00%	18,18%	31,82%
49	24	18	19	13	14	88	42	19	27	47,73%	21,59%	30,68%
48	27	20	18	11	14	88	47	18	25	53,41%	18,18%	28,41%
47	22	20	15	15	18	88	42	15	31	47,73%	17,05%	35,23%
53	27	14	18	12	19	88	41	18	31	46,59%	18,18%	35,23%
54	25	14	17	11	21	88	38	17	32	44,32%	19,32%	36,36%
55	23	15	17	12	21	88	38	17	33	43,18%	19,32%	37,50%
50	31	15	18	12	12	88	46	18	24	52,27%	20,45%	27,27%
46	32	20	14	11	11	88	52	14	22	58,09%	15,91%	26,00%
14	5	7	18	24	38	88	12	18	60	13,64%	18,18%	68,18%
TOTAL	288	183	180	144	193	988	451	180	337	46,59%	18,80%	34,61%

Fonte: elaborada pelo autor

Constata-se pelo teor das questões agregadas da tabela 12, as quais tratam dos resultados decorrentes da eficácia do processo da gestão de riscos, onde despontam com menores índices as variáveis alusivas à comunicação sobre riscos com os *stakeholders* e o envolvimento dos procuradores com a avaliação e o controle dos riscos, que há consonância na avaliação dos respondentes em relação aos dados aferidos nos fatores 1 e 2, cujas conclusões indicam a ausência de comunicação sobre riscos, partindo-se do pressuposto de que o fator 3 procurou avaliar em que medida a PGFN integra a gestão de riscos em seus processos de governança como forma de melhorar resultados e de contribuir para os objetivos relacionados à qualidade dos serviços prestados (TCU, 2018a).

Cagliano et al (2015) ao discorrer sobre o tema expressa que as organizações com “baixo grau de maturidade realizam apenas a identificação de riscos ou a análise qualitativa de riscos, enquanto as organizações com alto nível de maturidade lidam com todas as etapas do processo de gerenciamento de riscos”.

Tabela 12

**Menores percentuais de concordância do Fator 3**

<b>Questões</b>	<b>Percentual Concordância</b>
46. O processo de gestão de riscos fornece informações sobre os riscos relevantes que poderão impactar o alcance dos objetivos da Unidade	25,00%
50. O processo de gestão de riscos induz os procuradores a se envolverem com a identificação, avaliação e o tratamento dos riscos em suas atividades cotidianas.	27,27%
51. A gestão de riscos na Unidade contribui para o alcance dos objetivos relativos ao gerenciamento de projetos.	27,27%
48. O processo de gestão de riscos contribui para o gerenciamento claro e efetivo de políticas e ações entre as áreas da Unidade.	28,41%

Fonte: elaborada pelo autor

Apurados os índices de maturidade de cada um dos fatores, curial registrar que o índice de maturidade total perfaz o equivalente a **24%**, o que revela que a PGFN se encontra classificada no **nível básico de maturidade**, conforme demonstram os dados insculpidos na figura 8.

**Índice de maturidade total - 24%**

<b>Total</b>	1282	1124	957	557	480	4400	2408	957	1037	54.88%	21,75%	23,57%
--------------	------	------	-----	-----	-----	------	------	-----	------	--------	--------	--------

Figura 8: Índice de maturidade total

Elaborado pelo autor

**4.2 Análise de Conteúdo**

Esta seção trata da análise de conteúdo (AC) dos dados relacionados à questão aberta inserida no questionário, a qual indaga se o respondente gostaria de comentar algo mais sobre a gestão de riscos na PGFN, o que viabilizou, dentro do universo de 88 (oitenta e oito) respostas completas, a recepção de 26 (vinte e seis) respostas dissertativas, contendo comentários, opiniões e críticas.

A análise de conteúdo tem por escopo classificar o conteúdo dos textos, alocando as declarações, comentários, sentenças ou palavras a um sistema de categoria (Flick, 2013).

Segundo Gil (2008), quando realizada a interpretação dos resultados na análise de conteúdo, torna-se primordial avançar além da leitura dos dados, buscando integrá-los ao universo do conhecimento já acumulado em torno das questões abordadas.

Assim, a seguir serão expostos alguns dos registros coletados e discriminados por meio de fatores, os quais reforçam e encontram-se alinhados com os constructos apurados na Análise Fatorial Exploratória (AFE).

### **Fator 1: Ausência de comunicação e capacitação para o gerenciamento de riscos**

Evidenciou-se um número muito expressivo de respostas que denotam a insipiência dos procuradores em relação à existência de gestão de riscos na PGFN, demonstrando congruência com o resultado obtido no Fator 1 da AFE, que computou um dos menores índices de maturidade e revelou, com supedâneo na tradução do nível de maturidade, a ausência de comunicação sobre riscos na organização.

Uma das respostas que mais chamou a atenção cinge-se apenas a uma indagação do respondente.

*Existe gestão de riscos na pfn???*

Outras manifestações, no entanto, são mais contundentes ao externarem o desconhecimento acerca da gestão de riscos.

*não há conhecimento nem divulgação de nada atinente à gestão de riscos.*

*Não existe gestão de riscos na minha unidade.*

*Difícil dizer o quanto a gestão de risco contribui, porque não vejo esta gestão de risco na PGFN.*

*Respondi discordo para a maioria, porque não tenho conhecimento sobre gestão de riscos na PGFN. Parabéns pela pesquisa.*

Observa-se também, além da insciência, a percepção no sentido de presumir a existência da gestão de riscos apenas no órgão central.

*No órgão central, a gestão de riscos é mais perceptível, porém, as unidades descentralizadas estão absolutamente distantes deste processo.*

Aponta-se ainda a necessidade de comunicação efetiva para disseminação de um tema tão relevante como a gestão de riscos.

*Desconheço os mecanismos utilizados para aferir a gestão de riscos na PGFN. Entendo que não houve a disseminação dessa cultura nas unidades, o que, a meu ver, dificulta o enfrentamento desses riscos. Há uma falha de comunicação.*

*É necessário disseminar o conhecimento a respeito da matéria de forma mais ampla na organização.*

*A gestão de risco na PGFN não está totalmente disseminada. Vide o exemplo da pandemia Coronavírus, onde os servidores não possuem mecanismos para exercer o trabalho remoto.*

Corroborando as manifestações referenciadas, vale registrar os seguintes esboços empíricos:

*Atuo no contencioso e não na gestão. Tenho a impressão de que a Gestão de Riscos, embora exista, é feita de forma intuitiva ou não chega aqui na ponta.*

*Eu fiz cursos sobre gestão de riscos e percebo que minha unidade não realiza nem o básico do básico nesta temática.*

Percebe-se também que as observações e constatações dos respondentes, ressaltam a necessidade de capacitação e explicitação dos processos de gestão de riscos nas unidades descentralizadas, pleitos que se encontram em consonância com as diretrizes vitais para a integração dos procuradores, pois a gestão de riscos tem o objetivo de propiciar os mecanismos primordiais para auxiliar os atores envolvidos a compreender o risco no contexto dos objetivos da organização (COSO, 2004).

*Há necessidade de capacitação e explicações dos processos de gestão de risco nas projeções locais (Procuradorias Seccionais).*

*Nos falta o básico, servidores capacitados e programas de capacitação consistentes e duradouros, que dirá gestão de risco efetivamente realizada. Não há uma interação da carreira com os objetivos de forma uniforme. Como exemplo nas regras da transação, recente, somente uma ou duas pessoas conseguem tirar a dúvida de uma medida que irá trazer o incremento da cobrança. (...) Vejo o PSS, sem auxílio da direção, uma anomalia para se alcançar metas. observa-se que o PFN assume uma direção desta e não tem nenhuma noção sobre processos, liderança, motivação, seleção de estagiários, colaboradores, importância de reunião, etc. (...) Tivemos evolução muito grande no processo da dívida e da busca de bens. Resta a função agregativa que é a gestão. E aqui é fundamental a gestão de riscos.*

*(...) Por outro lado, acredito que a unidade regional não possui empatia suficiente para traduzir o escopo da PGFN e sensibilizar a base da pirâmide, talvez em razão de ela própria não o compreender ao certo. Concluindo, não há espírito de pertencimento na Unidade.*

## **Fator 2: Necessidade de diretriz para assegurar a gestão de riscos.**

O presente constructo reforça a importância da existência de diretriz para assegurar que a gestão de riscos seja realizada em todos os níveis hierárquicos da PGFN, pois alguns respondentes apontam que as orientações sobre gestão de riscos não alcançam os procuradores das unidades descentralizadas (regionais, estaduais e seccionais), que de modo análogo ao fator 1, robustece a necessidade de comunicação eficaz, em que pese a existência de um planejamento estratégico da organização, conforme se pode extrair das seguintes observações.

*Não há gestão de risco na ponta. Em que pese o planejamento estratégico dos últimos anos, orientações sobre gestão de risco não chegou ao procurador de primeira instância.*

*A gestão de riscos é instrumento fundamental para a instituição. Contudo, é preciso que todas as unidades trabalhem com ela de forma efetiva. O que existe na PGFN é um desequilíbrio imenso no exercício da gestão. As melhorias, processos de trabalho úteis e necessários, como a gestão de riscos, não chegam na prática do dia-a-dia em todos os setores e unidades da ponta.*

*Prezado pesquisador, tive dificuldades em responder às questões porque desconheço orientações formais da PGFN a respeito da gestão de riscos na instituição.*

*Apesar dos projetos das diretrizes da PGFN, desde 2012, pelo menos, apesar dos encontros de gestões anuais, trazer especialistas na área, o planejamento/monitoramento/execução não é conduzido de maneira uniforme nas várias unidade. Sempre digo se houvesse especialistas nestas áreas, com pessoas com experiência, cada unidade era monitória e auxiliada, observando a característica local, para se alcançar as metas fixadas, por exemplo, aumentar anualmente 30% a arrecadação.*

## **Fator 3: Patrocínio da alta administração**

Cada pessoa na organização tem uma parcela de responsabilidade na gestão de riscos, sendo necessária a emissão de mensagens claras advindas da alta administração, a fim de que os demais partícipes entendam os limites de suas responsabilidades e como seus cargos e funções se encaixam na estrutura geral de gestão (TCU, 2018a). Desse modo, torna-se essencial a adoção de medidas pela alta administração para que a gestão de riscos esteja integrada aos processos de gestão da organização, desde o nível estratégico até o operacional.

Assim, o presente constructo encontra-se lastreado na necessidade de conexão e efetiva comunicação das ações da alta administração, as quais, na ótica dos respondentes, não alcançam as unidades descentralizadas, que reivindicam uma maior integração.

***Sinto que a alta cúpula (principais gestores em Brasília) estão desconectados com o que ocorre, em grande parte, nas bases da PFN.***

***Uma vez que possuo uma visão da PGFN a partir da Unidade a qual integro, penso que o processo de “gestão de riscos” eventualmente existente no órgão central não possui o condão de atingir e estimular as projeções adequadamente.***

***A GERAL PODERIA DAR MAIS VOZ PARA OS PROCURADORES DA PONTA, PRINCIPALMENTE QUANTO AO TRABALHO COM SISTEMAS, SEM APOIO ADMINISTRATIVO, SEM ESTAGIÁRIOS, SEM TERCEIRIZADOS.***

***Acredito que o tema, se já é tratado na PGFN, infelizmente pode estar ficando restrito à Alta Administração.***

***Entendo que muito tem que se adotar em gestão de risco, principalmente em relação às projeções da PGFN e que tais controles devem ser automatizados. Há falta de divulgação da gestão de risco existente. No âmbito judicial a gestão de risco está melhor implementado. Na dívida ativa muito temos avançado, porém ainda há necessidade de uniformização e maior integração entre a PGFN e suas projeções.***

***Penso que a Gestão de Riscos pode estar sendo realizado em nível estratégico, porém não devidamente comunicadas às Unidades de ponta. E estas, inclusive por falta de estrutura adequada, pouco fazem em termos de Gestão de Riscos. Desconheço, por exemplo, a existência de levantamento sobre ações e condenações por danos morais e/ou honorários advocatícios decorrentes de políticas de cobrança da DAU implementadas pela PGFN.***

***Seria muito útil a previsão regimental de equipe, em cada unidade da PGFN, voltada à gestão de risco.***

Com efeito, vários especialistas ressaltam a conveniência da combinação de métodos devido às fragilidades encontradas em projetos que empregam apenas um (Azevedo et al., 2013). Desse modo, os resultados obtidos na presente análise cancelam os achados da Análise Fatorial Exploratória, que também diagnosticou de forma ordenada os gargalos que deverão ser mitigados para a implementação da gestão de riscos na PGFN.

## 5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Um dos objetivos propostos por esta pesquisa é avaliar a maturidade da gestão de riscos na PGFN, a qual definiu sua política de gestão de riscos por meio da Portaria PGFN nº 627, de 12 de agosto de 2014, com base na norma ABNT NBR ISO 31000:2009 (art. 1º, § único), tendo elencado princípios norteadores, objetivos, conceitos, competências e diretrizes, assim como a metodologia a ser aplicada no processo de gerenciamento de riscos.

Cabe ainda destacar que, posteriormente, a Portaria PGFN nº 10, de 05 de janeiro de 2017, dispôs sobre a criação da Divisão de Integridade, Gerenciamento de Riscos e Controles Internos da Gestão, vinculada diretamente ao gabinete do Procurador-Geral da Fazenda Nacional, com atribuição, entre outras, de auxiliar o Conselho de Gestão Estratégica na promoção da integridade e na operacionalização do gerenciamento de riscos e controles internos da gestão com vistas ao atingimento dos objetivos institucionais, assim como desempenhar as funções de segunda linha de defesa para os riscos corporativos e especialmente para os riscos operacionais.

Desse modo, após quase seis anos, aferiu-se, por intermédio dos resultados das análises realizadas (AFE e AC), com base em índices, níveis e descrições do Referencial Básico de Gestão de Riscos do Tribunal de Contas da União (TCU, 2013b), que a PGFN se encontra no nível inicial de maturidade, o que denota, em suma, informalidade no trato da gestão de riscos e ausência de comunicação e treinamento sobre riscos.

O baixo índice de maturidade emerge, inicialmente, com os fatores alusivos à comunicação e capacitação para a identificação, avaliação e tratamento de riscos, destacado no Fator 1 na AFE, que, em seguida, revela-se preponderante nos Fatores 1 e 2 da AC, em que pese o teor do art. 14 da Portaria PGFN nº 627/2014 atribuir aos servidores enumerados em seu art. 5º, ou seja, patrocinador do processo (procurador-geral da Fazenda Nacional), gestores de risco (procuradores-adjuntos e diretores), gestor do processo (designado pelos gestores de risco), colaboradores (servidores que realizam atividades inerentes ao processo submetido à avaliação de riscos e o analista de riscos (servidor capacitado e com conhecimentos sobre a gestão de riscos), a responsabilidade pela disseminação da cultura de gerenciamento de riscos.

Vale lembrar que a literatura sugere que os normativos e processos que existem apenas em papel, mas que não são aplicados de modo efetivo na prática, tendem a ser esquecidos

dentro de uma organização, pois somente quando um processo é levado a sério é que ele realmente alavanca a cultura desejada (Brooks, 2010).

Assim, é fundamental que a cultura da organização esteja alinhada com a política de gestão de riscos, não bastando, portanto, a mera previsão de um normativo definindo sua arquitetura, o qual, diante dos registros apurados, não foi devidamente disseminado, pois é perceptível o desconhecimento em relação à sua existência, revelando que os procuradores não estão adequadamente informados sobre as exposições de riscos da organização.

E nesse mesmo sentido, os resultados demonstram que as orientações não alcançam a denominada “unidade da ponta” (unidade descentralizada), em que pese a existência de planejamento estratégico na organização, levando em conta os dados do fator 2 da AC, que tratam da necessidade de estratégica para assegurar a gestão de riscos.

Normas como o COSO (2007) estabelecem que o gerenciamento de riscos corporativos é constituído de diversos fatores, tais como ambiente interno, fixação de objetivos, avaliação de riscos, os quais se inter-relacionam e necessitam que as informações pertinentes fluam por meio da comunicação para todos os níveis da organização.

O processo de gestão de riscos para funcionar de maneira eficaz deve estar integrado aos processos organizacionais, desde o planejamento estratégico até os projetos e processos de todas as áreas, funções e atividades relevantes para o alcance dos objetivos-chave da organização (TCU, 2018d).

Outro fator de muita valia entre os achados das análises realizadas trata do patrocínio da alta administração, instância máxima de governança, onde novamente é salientada a ausência de comunicação e integração com os procuradores das unidades descentralizadas, os quais, por enfrentarem diuturnamente questões operacionais que contribuem para a melhoria na prestação dos serviços públicos, devem estar municiados para reconhecer e comunicar riscos, o que exige canais de comunicação apropriados.

A filosofia de gerenciamento de riscos de uma organização pauta-se pelo conjunto de crenças e atitudes que são compartilhadas e destinadas a determinar como essa organização considera os riscos em sua atividade, desde a implementação da estratégia até práticas funcionais diárias, que devem ser constantemente reforçadas pela alta administração (INTOSAI, 2007).

A avaliação do sistema de integridade da administração pública federal brasileira, realizada pela OCDE (2011), ressalta ser necessário fomentar uma liderança comprometida com a criação de uma cultura que promova a gestão de riscos como ferramenta estratégica e

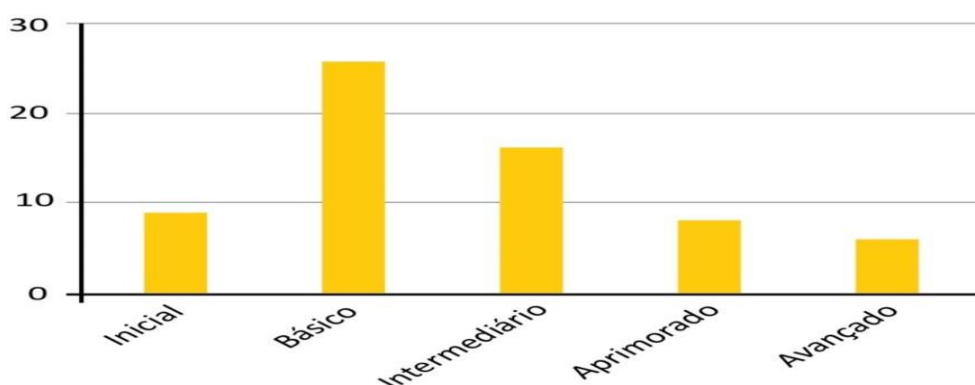


não apenas para apontar as deficiências existentes e nomear os responsáveis por potenciais falhas.

Desse modo, para que haja condições favoráveis e se efetive o reconhecimento dos riscos por meio de canais adequados de comunicação, mister que tanto servidores quanto procuradores sejam capacitados para o exercício dessa atividade, deixando de “atuar de forma intuitiva” como apurado em uma das observações transcritas e que embasou o agrupamento do constructo capacitação de servidores e procuradores na AC.

Reportando novamente à avaliação da OCDE (2011, p.10), verifica-se que há expressa recomendação no sentido de se “envidar esforços contínuos de capacitação, de disponibilização das ferramentas adequadas, da facilitação de aprendizagem e desenvolvimento de conhecimento organizacional”, sendo exemplificada com ações como “treinamento, padronização de procedimentos e criação de redes nacionais para troca de experiências,” fórmula que certamente ativarará o comprometimento e senso de pertencimento tão imprescindíveis para a busca de resultados positivos em uma organização.

Como mencionado no referencial teórico, o levantamento conduzido pelo TCU, entre novembro de 2012 e fevereiro de 2013, com 66 entidades da administração pública federal indireta brasileira, as quais foram selecionadas por critérios de relevância e materialidade, compreendendo representantes de autarquias, fundações, empresas públicas e sociedades de economia mista (TCU, 2013b), com o objetivo de avaliar a maturidade da gestão de riscos dessas organizações, demonstrou também um predomínio do nível básico de maturidade, conforme destacado na figura 9.



**Figura 9** – Número de entidades e o nível de maturidade em gestão de riscos.

Fonte: Recuperado de <https://portal.tcu.gov.br/biblioteca-digital/avaliacao-da-maturidade-em-gestao-de-riscos-na-administracao-publica-indireta.htm>

Curial ainda trazer a lume que os entraves que obstam a implementação da gestão de riscos no setor público não se encontram distantes daqueles inerentes à iniciativa privada, conforme dados apurados pela KPMG em pesquisa conduzida por meio de plataforma web, com 38 (trinta e oito) perguntas baseadas em metodologia da própria pesquisadora, realizada entre os meses de novembro e dezembro de 2017, com escopo de aferir a maturidade do processo de gestão de riscos de empresas de diversos segmentos, inclusive públicas, sediadas no Brasil, tendo concluído que os cinco obstáculos mais citados para a implementação da Gestão de Riscos (KPMG, 2018, p. 13), em valores percentuais, são:

- 65% - Ausência de cultura em Gestão de Riscos;
- 56% - Existência de outras prioridades;
- 52% - Falta de clareza em relação aos benefícios potenciais;
- 45% - Falta de apoio dos Executivos;
- 31% - Resistência às mudanças no âmbito do Conselho de Administração e da Diretoria.

Em outro levantamento realizado com 152 diretores financeiros de empresas com receita anual de vinte e cinco milhões de dólares ou mais, conduzido pela empresa *Liberty Mutual Insurance*, os entrevistados indicaram os seguintes obstáculos para a implementação do gerenciamento de riscos (Gross, 2019):

**Cultura corporativa.** Embora a criação de uma cultura de assumir riscos deva começar do topo, 31% dos entrevistados relataram que a liderança sênior não aderiu à tomada de riscos estratégicos.

**Prioridades de negócios concorrentes.** Quase dois em cada cinco entrevistados relataram que sua empresa colocou uma prioridade mais alta em outras iniciativas de negócios do que em assumir riscos estratégicos.

**Falta de clara responsabilidade de gerenciamento de riscos.** Apenas 56% dos entrevistados disseram que suas empresas tinham um gerente de risco designado responsável por identificar, priorizar, gerenciar e mitigar as exposições que sua organização enfrenta.

Já em pesquisa recente, produzida no mês de maio do corrente ano pela Associação Brasileira de Comunicação Empresarial, intitulada “*Desafios da COVID-19 para a Comunicação Organizacional*”, que traça um panorama sobre as principais ações, bem como adversidades enfrentadas pela área de comunicação e pelas organizações em decorrência da crise provocada pela pandemia do novo coronavírus, constatou-se que os processos mais impactados são a comunicação interna (83%), seguido pela gestão de crises e riscos (71%), o que resultou em ações de “intensificação do processo de comunicação digital – criação de canais, utilização de plataformas e redes sociais (90%)” (ABERJE, 2020).

O cenário pandêmico reconfigurou o universo da comunicação, fazendo com que os softwares e os aplicativos de videoconferência se tornassem um meio essencial de interlocução para todos os tipos de pessoas, quer se trate da participação em aulas *on-line*, reuniões corporativas, assim como trabalho remoto ou *home office*.

Tillman (2020) em levantamento realizado sobre os atuais serviços de videoconferência mais utilizados e suas funcionalidades destacou os seguintes: a) Zoom, com acesso para encontros virtuais, seja por vídeo, áudio ou ambos, permite gravação das sessões, sendo que no nível gratuito admite reuniões individuais ilimitadas, no entanto, limita as sessões de grupo a quarenta minutos e máximo cem participantes; b) Microsoft Teams, onde é possível marcar reuniões, criar e compartilhar conteúdo, ligar para os membros da equipe, podendo hospedar até duzentos e cinquenta membros por chamada, facultando-se uma versão *freemium* (gratuito) do serviço que inclui suporte para até 300 pessoas; e c) Google Meet, solução de videoconferência entremeada com o Gmail, YouTube e Google Voice, com interface leve e rápida, que permite gerenciar reuniões de até 250 pessoas.

Percebe-se, portanto, que a situação emergencial agilizou as soluções de comunicação, por meio de softwares que passaram a ser utilizados pelas empresas que não se encontravam devidamente paramentadas, no entanto, outras como a Alpargatas, responsável pelas marcas Havaianas, Osklen e Mizuno, que já almejava implantar uma rede social para seus colaboradores, objetivando gerar maior integração e engajamento, com a chegada da pandemia e a adoção do trabalho remoto, antecipou o lançamento do *Currents*, rede social corporativa do Google Cloud, que além da comunicação interna com grupos de discussão, permite que os participantes tenham acesso a atividades de bem-estar oferecidas pela empresa (ginástica laboral e yoga), bem como espaço para compartilhar registros pessoais como listas de música, fotografias etc., tendo o diretor de pessoal explicitado em entrevista concedida, que a companhia já planejava “se tornar mais global, digital, inovadora e sustentável e, com a chegada da pandemia, a empresa se deu conta que estava preparada para uma situação que nem sequer sabia que ia acontecer” (“Alpargatas adota rede social”, 2020).

Diferentemente daquelas organizações que foram impactadas em seus processos de comunicação interna e gestão de riscos, pesquisas demonstram o sucesso da implantação e utilização de uma rede social corporativa, tal como já ilustrado em relação à experiência vivenciada pela multinacional alemã Bosch (Scherer, 2015).

Assim, em que pese se tratar de empresas privadas, nada obsta que a mesma arquitetura seja utilizada para as organizações públicas, pois restou evidenciado que ambas enfrentam praticamente os mesmos obstáculos para implementação da gestão de riscos, que poderá se transformar em gestão de crise, conjunto de ações adotadas após a eclosão de um problema de grandes proporções para reduzir os seus impactos (Braga, 2020), caso se utilize as ferramentas inadequadas para o seu manejo.

No caso das organizações públicas há o dever de entrega do valor público, ou seja, “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” (art. 2º., Decreto n. 9.203, 2017).

Cabe aqui destacar que um paradigma exitoso encontrado em uma organização pública e que despertou a atenção deste pesquisador é software Yammer, que faz parte do pacote Office 365 da Microsoft, rede social corporativa adotada, desde março de 2019, pela Agência Nacional de Águas e Saneamento Básico - ANA, autarquia de regime especial (Lei nº 9.984, 2000), onde cada servidor e/ou colaborador tem a faculdade de postar suas atividades, trabalhos, projetos e ações em que esteja envolvido e compartilhá-los com os demais partícipes. O canal ainda permite acompanhar os projetos e reuniões das áreas técnicas, as quais têm a possibilidade de inserção da informação por meio de vídeos ou imagens, além de admitir a criação de grupos temáticos de trabalho ou mesmo relacionados a algum hobby, propiciando o diálogo aberto e a troca de ideias. A assessoria de comunicação do órgão (ASCOM-ANA) também disponibilizou acesso a informações por intermédio de mensagens de *whatsapp*, o que tem contribuído para fomentar o senso de pertencimento durante o período de isolamento decorrente da pandemia do coronavírus, com a campanha peculiarmente denominada “Longe dos olhos, mas perto do coração”.

Observa-se que a rede social corporativa pode contribuir de modo dinâmico para que as mudanças de cultura sejam incorporadas de forma célere em todos os níveis da organização (Carvalho, 2012), espelhando uma concreta demonstração de governança, a qual envolve “mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar,

direcionar e monitorar a gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade” (art. 2º., Decreto nº 9.203, 2017).

Não há nada mais crucial para o sucesso do gerenciamento de riscos corporativos do que uma cultura informada e solidária, a qual poderá ter seus elementos definidos e aferidos, pois o objetivo dessa cultura consciente de riscos é assegurar que todos atores envolvidos tenham discernimento da importância de serem identificados e avaliados os riscos inerentes a suas atividades (Brooks, 2010).

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Há mais de um ano, quando este trabalho ainda se encontrava em fase embrionária, em busca de elementos que pudessem dar sustentação ao seu objetivo, que consiste em investigar a influência da comunicação interna sobre a gestão de riscos em organizações públicas, não se vislumbrava o cenário de pandemia decorrente da Covid-19, doença causada pelo novo coronavírus (inimigo invisível), que impôs uma série de mudanças no cotidiano, tais como quarentena, isolamento, restrição em relação à circulação de pessoas, associadas à multiplicidade de riscos, os quais podem ser traduzidos pela incerteza que pode ter efeito positivo ou negativo em um ou mais objetivos de uma organização (Hillson & Murray-Webster, 2004).

Na realidade, o inesperado se encarregou de proporcionar muitas incertezas, fazendo com que as organizações, inclusive as públicas, fossem obrigadas a administrar não somente os riscos, mas também uma crise revestida de desafios que emergiram e descortinaram a inabilidade em relação a questões elementares vinculadas à cultura de riscos.

O gerenciamento de riscos, como acertadamente define Fadun (2013), não é um processo para evitar nem eliminar riscos, mas para administrá-los, maximizando as oportunidades e minimizando as ameaças.

Assim, baseado nesses preceitos e considerando o fato de que praticamente toda a literatura não explícita como lidar com os inúmeros desafios culturais, logísticos e históricos que existem nas organizações, fazendo com que essas e outras dificuldades criem barreiras significativas para o gerenciamento de riscos (Fraser et al, 2010), que depende de um alto nível de conscientização e disponibilidade adequada de conhecimento para assegurar a obtenção de informações objetivas que viabilizem a quantificação de riscos (Cagliano et al, 2015), buscou-se avaliar, no âmbito das organizações públicas, a maturidade em gestão de riscos da Procuradoria-Geral da Fazenda Nacional.

Os resultados da pesquisa foram extraídos de questionário *online*, contendo 55 questões fechadas e uma pergunta aberta, aplicado aos procuradores da Fazenda Nacional, compreendendo o ambiente (liderança, estratégia e pessoas), bem como o processo de trabalho voltado para a identificação, avaliação, tratamento, monitoramento, comunicação de riscos e resultados desse processo, e que demonstrou, após a análise fatorial exploratória, um índice global de maturidade equivalente a 24%, o que revela que a PGFN se encontra classificada no nível básico de maturidade, com as seguintes características: “i) gestão de

riscos tratada informalmente; ii) não há treinamento e comunicação sobre riscos” (TCU, 2018b, p. 122).

Os três fatores preponderantes, decorrentes do agrupamento de variáveis, que se destacaram e contribuíram para o baixo índice apurado foram denominados:

1) comunicação e capacitação, visto que uma comunicação íntegra e transparente é parte integrante de uma cultura que reconhece os riscos (Brooks, 2010), não devendo haver, portanto, falha na comunicação organizacional (ISO, 2018), nem capacitação institucional deficiente (McGillvray et al, 2007) para identificação, tratamento e monitoramento de riscos;

2) patrocínio da alta administração (Decreto nº 9.203/2017, art. 2º, II), no sentido de que a gestão de riscos começa a se tornar realidade, quando os dirigentes da organização reconhecem que gerenciar riscos “é uma das maneiras mais adequadas para proporcionar razoável segurança à realização dos objetivos e decide dar os primeiros passos nessa direção” (TCU, 2018d, p. 10); e

3) resultado do processo da gestão de riscos, onde também despontam com menores índices as variáveis alusivas à comunicação sobre riscos com os *stakeholders* e o envolvimento dos procuradores com a avaliação e o controle dos riscos, confirmando que há consonância na avaliação dos respondentes em relação aos dados aferidos nos fatores 1 e 2, partindo-se do pressuposto de que o fator 3 procurou avaliar em que medida a PGFN integra a gestão de riscos em seus processos de governança como forma de melhorar resultados e de contribuir para os objetivos relacionados à qualidade dos serviços prestados (TCU, 2018a).

Já a análise de conteúdo realizada com os dados obtidos a partir das respostas da questão aberta, também propiciou identificar três fatores, que corroboram os resultados da análise exploratória e encontram-se na seguinte ordem:

1) ausência de comunicação e capacitação para o gerenciamento de riscos, caracterizado pela insipiência dos respondentes em relação à existência de gestão de riscos na PGFN, em que pese a política de gestão de riscos definida pela Portaria PGFN nº 627, de 12 de agosto de 2014, com base na norma ABNT NBR ISO 31000:2009, ou seja, a implementação mostra-se lenta e primária, tendo poucos expoentes de desenvolvimento (Montezano et al, 2019), fazendo com que o gerenciamento de riscos deixe de contribuir para assegurar a comunicação eficaz na unidade, assim como para atingir seus objetivos (ENAP, 2018);

2) necessidade de diretriz para assegurar a gestão de riscos, a fim de que os procuradores vejam o “risco como algo a ser incorporado às suas práticas”, sendo necessário

um processo de envolvimento que robusteça essa abordagem com etapas simplificadas que relacionem o conhecimento sobre riscos com a realidade cotidiana (Braga, 2017, p. 688); e

3) patrocínio da alta administração, no sentido de se estabelecer diálogo com os procuradores “da ponta” (unidades descentralizadas – regionais, estaduais e seccionais), que compõem a primeira linha de defesa, encarregada de identificar, avaliar, controlar e mitigar os riscos, “guiando o desenvolvimento e a implementação de políticas e procedimentos internos e garantindo que as atividades estejam de acordo com as metas e objetivos” (IAA, 2013, p. 3), além de procurar relacionar os problemas identificados aos objetivos globais da organização (Braga, 2017), razão pela qual, mais do que sistemas informatizados, faz-se necessário “propiciar um desenvolvimento lento e gradual que empodere os agentes da organização e insira realmente a temática em suas rotinas profissionais” (Braga, 2017, p. 693).

Afinal, são necessários de três a cinco anos para que ocorra a consolidação dos alicerces de uma cultura proativa de gestão de riscos em uma organização pública (OCDE, 2011).

A gestão de riscos é um componente essencial da governança e da gestão de processos organizacionais para aperfeiçoar a capacidade de gerar valor. Assim, quando corretamente implementada, ou seja, de maneira sistemática, estruturada e oportuna, gera benefícios que impactam diretamente a organização ao assegurar o adequado suporte às decisões de alocação e uso apropriado dos recursos públicos, aumento do grau de eficiência e eficácia no processo de criação, proteção e entrega de valor público, incremento da conformidade e do desempenho, além de expandir os resultados entregues à sociedade (Vieira & Barreto, 2019).

Os resultados da pesquisa comprovam a relevância da comunicação organizacional para promover a conscientização e entendimento do risco (ISO, 2018), além de alavancar os estoques de capital social, visto que a gestão de riscos é efetivada por intermédio de pessoas, que necessitam estar engajadas nesse processo, que tende a ser cumulativo, o que resulta em cooperação, reciprocidade e bem-estar na organização (Putnam, 2006), pois comunicações altamente empáticas são comunicações eficientes (Torquato, 2015).

No atual contexto é notório o aumento do volume e da disponibilidade de informações para toda e qualquer organização e mais ainda em relação às públicas, que prestam serviço à sociedade.



Desse modo, essa mudança para um paradigma baseado em informações (Ismail et al, 2015) fez com que as organizações buscassem alternativas eficazes de comunicação.

A rede social corporativa simboliza a comunicação organizacional, que sob a ótica de Kunsch (2014) precisa ser compreendida de forma ampla e holística, como fenômeno inerente à natureza das organizações e aos agrupamentos de pessoas que a integram, pois abarca os processos comunicativos juntamente com todos os seus elementos constitutivos e com ênfase nas acepções dos agentes envolvidos e nos relacionamentos interpessoais e grupais, enaltecendo as interações nas suas mais diversas formas de manifestação e construção social, pois o fator humano constitui o alicerce para qualquer ação comunicativa produtiva, fazendo com que a subjetividade ganhe força nas organizações da contemporaneidade, sendo um dos aspectos que mais necessita ser estudado e relevado pelos gestores. Afinal, as organizações são compostas por pessoas que se comunicam entre si e mantêm por meio de mecanismos interativos os propósitos organizacionais.

Esta pesquisa, a partir de dados empíricos, buscou encontrar alternativa para lidar com as barreiras e desafios culturais e logísticos da Procuradoria-Geral da Fazenda Nacional, a fim de tornar exitosa a implementação da gestão de riscos com o auxílio de uma rede social corporativa, que pode contribuir de modo dinâmico para que as mudanças de cultura sejam incorporadas de forma mais célere em todos os níveis da organização, espelhando uma concreta demonstração de governança.

Ao longo da jornada de pesquisas para a elaboração desta dissertação, sempre me veio à mente parte da sexta estrofe do poema denominado “poema de sete faces” do insuperável Carlos Drummond de Andrade (1930):

*“Mundo mundo vasto mundo  
Se eu me chamasse Raimundo  
Seria uma rima, não seria uma solução”* (Andrade, 1930)

Percebe-se pela mera interpretação literal que não basta a rima, ou seja, escrever poesia não resolve, assim como este trabalho não terá efeito se não houver uma solução de continuidade exteriorizada por outras pesquisas que venham a superar limitações como o fato de cingir-se aos procuradores da Fazenda Nacional, assim como o percentual de amostras colhidas.

No que tange às contribuições práticas, este trabalho mostra que a utilização de um canal apropriado de comunicação viabiliza aos procuradores, que, em sua maioria, encontram-se em unidades descentralizadas, a interação necessária para que demonstrem a relevância do exercício de suas atividades na identificação dos riscos que possam afetar de

alguma forma a organização, bem como possibilita que as carências e dificuldades enfrentadas diuturnamente ou mesmo os pleitos exitosos sejam compartilhados com todos os membros da carreira, dando, assim, voz e projeção a todos de forma indistinta, pois muitas potencialidades adormecidas poderão emergir a partir desse reconhecimento merecido e tão necessário para alavancar a empatia, que certamente passará a vicejar com a quebra de paradigma respaldado pelo intercâmbio de informações.

Em relação às contribuições sociais, pesquisas demonstram os efeitos positivos proporcionados às organizações que possuem redes sociais corporativas, as quais tem o condão de fomentar o capital social, conduzindo ao engajamento e ao resgate do senso de pertencimento necessários para o êxito das políticas e projetos já implementados ou que se pretenda implantar.

Sugere-se como agenda para pesquisas futuras a reaplicação do questionário para aferir se ocorreram alterações na organização quanto ao nível de maturidade. Ademais, por se tratar de um estudo exploratório, com base nos resultados obtidos, fatores foram definidos e poderão ser testados por meio de análise fatorial confirmatória. Outra sugestão refere-se à extensão da pesquisa aos servidores da PGFN ou mesmo a outros órgãos vinculados ao Ministério da Economia para efeito de estudos comparativos

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Amorim, A. L. M., Abib, G., & Bulgacov, S. (2008). **Comunicação organizacional e processo decisório em cooperativa**. *Revista Eletrônica de Sistemas de Informação*, v. 7, n. 2, Recuperado de [https://pesquisa-eaesp.fgv.br/sites/gvpesquisa.fgv.br/files/arquivos/bulgacov\\_-\\_correto\\_-\\_20-597-1-pb\\_0.pdf](https://pesquisa-eaesp.fgv.br/sites/gvpesquisa.fgv.br/files/arquivos/bulgacov_-_correto_-_20-597-1-pb_0.pdf)
- Andrade, C. D. (1930). **Poema de sete faces**. Drummond: 100 anos. Recuperado de <http://www.algumapoesia.com.br/drummond/drummond01.htm>
- Associação Brasileira de Comunicação Empresarial - ABERJE (2020). **Pesquisa Aberje: 55% das empresas acreditam que maior desafio na crise é manter profissionais engajados**. Recuperado de <http://www.aberje.com.br/pesquisa-aberje-55-das-empresas-acreditam-que-maior-desafio-na-crise-e-manter-profissionais-engajados/>
- Associação Brasileira de Normas Técnicas (2009). ABNT NBR ISO 31000:2009 - **Gestão de riscos - Diretrizes**. Recuperado de [https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4656830/mod\\_resource/content/1/ISO31000.pdf](https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4656830/mod_resource/content/1/ISO31000.pdf)
- Associação Brasileira de Normas Técnicas (2018). ABNT NBR ISO 31000:2018 - **Gestão de riscos - Diretrizes**. Rio de Janeiro: Autor.
- Aven, T. (2016). **Risk assessment and risk management: review of recent advances on their foundation**. *European Journal of Operational Research*, nº 253, pp. 1-13. Retieved from <https://reader.elsevier.com/reader/sd/pii/S0377221715011479?token=FA176CED9A663F3A4FD048623D1528EE3236AA1471C844DE958DE757340781D2CBE5E682E64805175BF2B2D7DD2B0028>
- Azevedo, R. R., Busanelli, A. C., Lino, A. F., & Cavalmoretti, G. (2019). **A precariedade do conteúdo informacional dos anexos de riscos fiscais de municípios brasileiros**. *ASAA Journal - Advances in Scientific and Applied Accounting*, v. 12, n. 2, Mai/Ago. 2019. Recuperado de <https://asaa.anpcont.org.br/index.php/asaa/article/view/410/pdf>
- Bardin, L. (1977). **Análise de conteúdo** (L. A. Reto e A. Pinheiro, Trad.). Lisboa: Edições 70.
- Bardin, L. (2011). **Análise de conteúdo** (L. A. Reto e A. Pinheiro, Trad.) (ed. rev. e ampl.). São Paulo: Edições 70.
- Bobsin, D. & Hoppen, N. (2014). **Estruturação de Redes Sociais Virtuais em Organizações: um estudo de caso**. *Revista Adm. São Paulo*: v. 49, n. 2, pg. 339 – 352. Recuperado de <http://www.scielo.br/pdf/rausp/v49n2/10.pdf>
- Braga, M. V. A. & Marcaipe, M. G. (2012, novembro). **Gestão dos riscos no setor público – ampliando os horizontes**. *Revista Administradores*. Recuperado de <https://administradores.com.br/artigos/gestao-dos-riscos-no-setor-publico-ampliando-os-horizontes>

Braga, M. V. A. (2017). **Risco Bottom Up: Uma reflexão sobre o desafio da implementação da gestão de riscos no setor público brasileiro.** Revista da Controladoria-Geral da União. vol. 9, n. 15. Recuperado de [https://ojs.cgu.gov.br/index.php/Revista\\_da\\_CGU/article/view/103](https://ojs.cgu.gov.br/index.php/Revista_da_CGU/article/view/103)

Braga, M. V. A. (2020). **A crise e a contingência.** Jornal Gazeta do povo. Recuperado em <https://www.gazetadopovo.com.br/opiniaio/artigos/a-crise-e-a-contingencia/>

Brooks, D. W. (2010). **Creating a Risk-Aware Culture.** In J. Fraser & B. J. Simkins (Orgs.), Enterprise Risk Management – Today’s leading research and best practices for tomorrow’s executives (chapter 6, pp. 87 – 96). New Jersey: Wiley.

Brown, D. (2014). **Engajamento dos funcionários – o papel crucial do supervisor.** Recuperado de <https://www.br.issworld.com/-/media/issworld/br/Files/Engajamento%20dos%20funcionarios%20-%20O%20papel%20crucial%20do%20supervisor.pdf?la=pt-BR>

Cagliano A.C., Grimaldi S., Rafele C. (2015). **Choosing project risk management techniques. A theoretical framework.** Retrieved from <https://core.ac.uk/download/pdf/19751524.pdf>

Carlomagno, M. C., & Rocha, L. C. (2016). **Como criar e classificar categorias para fazer análise de conteúdo: uma questão metodológica.** Revista Eletrônica de Ciência Política, vol. 7, n. 1. Recuperado de <https://revistas.ufpr.br/politica/article/view/45771>

Carvalho, C. L. (2012). **O uso de redes sociais conectadas no processo de comunicação interna** (Dissertação de mestrado). Faculdade Cásper Líbero. São Paulo-SP, Brasil. Recuperado de <https://casperlibero.edu.br/wp-content/uploads/2014/02/08-O-uso-de-redes-conectadas.pdf>

Castells, M. (2002). **A sociedade em rede** (R. V. Majer, Trad.) (6ª. ed., rev. e ampl.). São Paulo: Paz e Terra.

Chizzotti, A. (1995). **Pesquisa em Ciências Humanas e Sociais** (2ª. ed.), São Paulo: Cortez. Recuperado de [https://www.academia.edu/38702337/Ant%C3%B4nio\\_Chizzotti\\_PESQUISA\\_EM\\_CI%C3%80NCIAS\\_HUMANAS\\_E\\_SOCIAIS\\_2a.\\_edi%C3%A7%C3%A3o\\_CORTEZ\\_EDITORA?email\\_work\\_card=interaction\\_paper](https://www.academia.edu/38702337/Ant%C3%B4nio_Chizzotti_PESQUISA_EM_CI%C3%80NCIAS_HUMANAS_E_SOCIAIS_2a._edi%C3%A7%C3%A3o_CORTEZ_EDITORA?email_work_card=interaction_paper)

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission - COSO (2004). **Enterprise risk management: integrated framework.** Jersey City, NJ: Author.

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission - COSO (2007). **Gerenciamento de Riscos Corporativos – Estrutura Integrada.** Tradução do Instituto dos Auditores Internos do Brasil (AUDIBRA) e Pricewaterhouse Coopers Governance, Risk and Compliance. São Paulo: PwC.

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission - COSO (2017). **Enterprise risk management: integrating risk with strategy and performance**. Jersey City, NJ: Author.

Controladoria-Geral da União (2018). **Metodologia de Gestão de Riscos**. Brasília: Autor.

Creswell, J. W. (2007). **Projeto de Pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto** (L. O. Rocha, Trad.). Porto Alegre: Artmed.

Crouch, C. (2014). **Programa Atos Zero Email ganha prêmio por excelência em colaboração social**. Recuperado de [https://atos.net/en/2014/press-release/general-press-releases\\_2014\\_05\\_21/pr-2014\\_05\\_21\\_01](https://atos.net/en/2014/press-release/general-press-releases_2014_05_21/pr-2014_05_21_01)

Damásio, B. F. (2012). **Uso da análise fatorial exploratória em psicologia**. Revista Avaliação Psicológica, vol.11, nº 2, pp. 213-228. Recuperado de [http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_abstract&pid=S1677-04712012000200007](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S1677-04712012000200007)

Decreto nº 5.378, de 23 de fevereiro de 2005. **Institui o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GESPÚBLICA e o Comitê Gestor do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização, e dá outras providências**. Revogado pelo Decreto nº 9.094, de 2017. Recuperado de [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2004-2006/2005/Decreto/D5378.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2005/Decreto/D5378.htm)

Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017. **Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional**. Recuperado de [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2017/decreto/D9203.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/decreto/D9203.htm)

Escola Nacional de Administração Pública (2018). **Implementando a gestão de riscos no setor público**. Ciclo de Gerenciamento de Riscos. Brasília: Autor.

Fadun, O. S. (2013). **Risk management and risk management failure: lessons for business enterprises**. International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences February 2013, vol. 3, n. 2. Retrieved from <http://scholar.google.com/citations?user=NcPiUEQAAAAJ&hl=en>

Ferreira, M. S. B. (2017). **Mídias sociais como ferramenta de comunicação para fortalecimento de marcas e organizações**. Revista Temática. ano XIII, n. 06. junho/2017. Recuperado de <http://www.periodicos.ufpb.br/index.php/tematica/article/download/34841/17698>

Figueiredo, A. L. F. (2013). **Redes sociais corporativas como ferramenta de apoio à Arquitetura Corporativa** (Dissertação de mestrado). Universidade Estadual do Ceará – UECE. Fortaleza-CE, Brasil. Recuperado de [http://www.uece.br/mpcomp/index.php/arquivos/doc\\_download/327-dissertacao101redes-sociais-corporativas-como-ferramenta-de-apoio-a-arquitetura-corporativa](http://www.uece.br/mpcomp/index.php/arquivos/doc_download/327-dissertacao101redes-sociais-corporativas-como-ferramenta-de-apoio-a-arquitetura-corporativa)

Flick, U. (2013). **Introdução à metodologia de pesquisa: um guia para iniciantes**. Tradução Magda Lopes. Porto Alegre: Penso, 2013.

- Freitas, C. A. S. (2002). **Gestão de risco: possibilidades de utilização pelo setor público e por entidades de fiscalização superior**. Revista do Tribunal de Contas da União, nº 93, pp. 42 - 54. Recuperado de <https://revista.tcu.gov.br/ojs/index.php/RTCU/issue/view/41>
- Fraser, J. R. S., Schoening-Thiessen, K., Simkins, B. J. (2010). **Who reads what most often? A survey of enterprise risk management literature read by risk executives**. In J. Fraser & B. J. Simkins (Orgs.), Enterprise Risk Management – – Today's leading research and best practices for tomorrow's executives (chapter 22, pp. 387 – 417). New Jersey: Wiley.
- Frey K. (2003). **Desenvolvimento sustentável local na sociedade em rede: o potencial das novas tecnologias de informação e comunicação**. Revista de Sociologia e Política nº 21, pp. 165-185. Recuperado de <https://revistas.ufpr.br/rsp/article/view/3651/2908>
- Gatto, R. F. (2005). **Capital Social e Redes Sociais**. XXXI Encontro da ANPAD. Recuperado, de <http://www.anpad.org.br/diversos/download/33/ADI-C3056.pdf>
- Gil, A. C. (2008). **Métodos e Técnicas de pesquisa social** (6ª. ed). São Paulo: Atlas.
- Gonçalves, E. M., & Giacomini, G. (2014). **Comunicação organizacional: uma abordagem ampliada**. In E. M. Gonçalves & G. Giacomini (Orgs), Comunicação organizacional: externa, responsável, multidisciplinar. (pp. 8 -13). Recuperado de [https://repositorio.usp.br/bitstream/handle/BDPI/46236/Comunicacao%20Organizacional\\_Gino%20Giacomini%20Filho.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.usp.br/bitstream/handle/BDPI/46236/Comunicacao%20Organizacional_Gino%20Giacomini%20Filho.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Gross, A. (2019, april). **Breaking strategic risk management barriers**. Risk Management Magazine. Retrieved from <http://www.rmmagazine.com/2019/04/01/breaking-strategic-risk-management-barriers/>
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J. & Anderson, R. E. (2014). **Multivariate Data Analysis** (seventh edition). USA: Springer.
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., Asplund, J. W., Killham, E. A. & Agrawal, S. (2010). **Causal Impact of Employee Work Perceptions on the Bottom Line of Organizations**. Perspect Psychol Sci, pp. 378-389. Retrieved from <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/1745691610374589>
- Hillson, D. A. (1997). **Towards a risk maturity model**. The International Journal of Project as Business Risk Management, vol. 1, pp. 35 – 45. Retrieved from <https://risk-doctor.com/wp-content/uploads/2020/06/RMM-IJPBRM-Mar97.pdf>
- Hillson, D. A., & Murray-Webster, R. (2004). **Understanding and Managing Risk Attitude**. Retrieved from de <https://www.kent.ac.uk/scarr/events/finalpapers/Hillson%20+%20Murray-Webster.pdf>
- Hindson, A. (2012). **A practical approach to risk culture**. Risk Culture: Resources for Practitioners. Institute of Risk Management. London: IRM. Retrieved from [https://www.treasurers.org/ACTmedia/IRM\\_riskculture\\_full\\_Oct12.pdf](https://www.treasurers.org/ACTmedia/IRM_riskculture_full_Oct12.pdf)

Hongyu, K. (2018). **Análise Fatorial Exploratória: resumo teórico, aplicação e interpretação** (7ª. ed., vol. 4). E&S - Engineering and Science. Recuperado de [https://www.researchgate.net/publication/330007245\\_Analise\\_Fatorial\\_Exploratoria\\_resumo\\_teorico\\_aplicacao\\_e\\_interpretacao](https://www.researchgate.net/publication/330007245_Analise_Fatorial_Exploratoria_resumo_teorico_aplicacao_e_interpretacao)

Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (2017). **Guia de Orientação para Gerenciamento de Riscos Corporativos**. São Paulo: Autor.

Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (2019). **Código das Melhores Prática de Governança Corporativa**. São Paulo: Autor.

Instituto dos Auditores Internos (IIA) (2013). **Declaração de posicionamento do IIA: as três linhas de defesa no gerenciamento eficaz de riscos e controles**. São Paulo: IIA.

Instrução Normativa Conjunta MP/CGU nº 01, de 10 de maio de 2016. **Dispõe sobre controles internos, gestão de riscos e governança no âmbito do Poder Executivo federal**. Diário Oficial da União. Brasília, DF: Presidência da República/CGU.

Ismail S., Malone, M. S., & Geest, Y. V. (2015). Tradução de Gerson Yamagami. **Organizações Exponenciais por que elas são 10 vezes melhores, mais rápidas e mais baratas que a sua (e o que fazer a respeito)**. São Paulo: HSM.

Kane, G.C., Alavi, M., Labianca, G., & Borgatti, S. P. **What's different about social media networks? A framework and research agenda**. MIS Quarterly, v. 38, n 1, pp. 275-304, March 2014. Retrieved from <https://dl.acm.org/doi/10.5555/2600518.2600532>

Kloman, H. F. (2010). **A Brief History of Risk Management**. In J. Fraser & B. J. Simkins (Orgs.), *Enterprise Risk Management – Today's leading research and best practices for tomorrow's executives* (chapter 2, pp. 19 – 29). New Jersey: Wiley.

KPMG (2018). **Pesquisa Maturidade do Processo de Gestão de Riscos no Brasil**. Recuperado de <https://home.kpmg/br/pt/home/insights/2018/07/o-brasil-ainda-precisa-avancar-muito-na-cultura-da-gestao-de-riscos.html>

Kunsch, M. M. K. (2014). **Comunicação Organizacional: contextos, paradigmas e abrangência conceitual**. Matrizes, 8(2), 35-61. Recuperado de <http://dx.doi.org/10.11606/issn.1982-8160.v8i2p35-61>

Kunsch, M. M. K. (2018). **A comunicação estratégica nas organizações contemporâneas**. Revista Media & Jornalismo, vol.18, n. 33, Lisboa. Recuperado de [http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2183-54622018000200002](http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2183-54622018000200002)

Krueger, J., & Killham, E. (2005, dezembro 08). **At work, feeling good matters**. Gallup Management Journal. Retrieved from <https://news.gallup.com/businessjournal/20311/work-feeling-good-matters.aspx>,

Landis, J. R. & Koch, G. G. (1977). **The measurement of observer agreement for categorical data**. Biometrics, vol. 33, n. 1, pp. 159-174. Retrieved from <https://www.semanticscholar.org/paper/The-measurement-of-observer-agreement-for-data.-Landis-Koch/7e7343a5608fff1c68c5259db0c77b9193f1546d>



Laros, J. A. (2012). **O uso da Análise Fatorial: Algumas diretrizes para pesquisadores.** In Pasquali L. *Análise fatorial para pesquisadores* (Capítulo 7, pp. 163-193). Brasília: LabPAM Saber e Tecnologia, Recuperado de [https://www.researchgate.net/publication/233735561\\_O\\_Uso\\_da\\_Analise\\_Fatorial\\_Algu\\_mas\\_Diretrizes\\_para\\_Pesquisadores](https://www.researchgate.net/publication/233735561_O_Uso_da_Analise_Fatorial_Algu_mas_Diretrizes_para_Pesquisadores)

Lei Complementar nº 73, de 10 de fevereiro de 1993. **Institui a Lei Orgânica da Advocacia-Geral da União e dá outras providências.** Recuperado de [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/lcp/lcp73.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp73.htm)

Lei nº 4.320, de 17 de março de 1964. **Estatui Normas Gerais de Direito Financeiro para elaboração e controle dos orçamentos e balanços da União, dos Estados, dos Municípios e do Distrito Federal.** Recuperado de [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/L4320.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L4320.htm)

Lei nº 8.844, de 20 de janeiro de 1994. **Dispõe sobre a fiscalização, apuração e cobrança judicial as contribuições e multas devidas ao Fundo de Garantia do Tempo de Serviço (FGTS).** Recuperado de [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/L8844.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L8844.htm)

Lopez, J. F. A. (2018). **Gestão de Riscos - planejamento estratégico nas organizações públicas.** Análises e Tendências. Gerenciamento de Riscos. São Paulo: IBGC.

Lucas, D., & Souza, C. A. (2016, junho 18). **Mudanças no Marketing das Organizações Decorrentes do Uso de Plataformas de Redes Sociais: Casos brasileiros.** RISTI – Revista Iberica de Sistemas e Tecnologia de Informação, n. 18. Recuperado de <http://www.scielo.mec.pt/pdf/rist/n18/n18a07.pdf>

Malhotra, N. (2011). Tradução Opportunity Translations. **Medição e escalonamento: fundamentos e graduações comparativas.** Pesquisa de Marketing foco na decisão (3ª. ed, pp. 194 - 214). São Paulo: Pearson. Recuperado de [https://kupdf.net/download/malhotra-naresh-pesquisa-de-marketing-foco-na-decis-atilde-o\\_58fa98bfdc0d60dd04959e7c\\_pdf](https://kupdf.net/download/malhotra-naresh-pesquisa-de-marketing-foco-na-decis-atilde-o_58fa98bfdc0d60dd04959e7c_pdf)

Matos, H. (2009). **Capital Social e Comunicação – interfaces e articulações.** São Paulo: Summus.

MacGillivray, B. H., Sharp, J. V., Strutt, J. E., Hamilton, P. D. & Pollard, S. J. T. (2007). **Benchmarking risk management within the international water utility sector. Part I: design of a capability maturity methodology.** Journal of Risk Research, vol. 10, pp. 85 – 104. Retrieved from <https://dspace.lib.cranfield.ac.uk/bitstream/handle/1826/2925/Benchmarking%20risk%20management-water%20utility%20sector-Part%20I-design%20method-2007.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Ministério da Fazenda (2018). **Manual de Gestão de Riscos do Ministério da Fazenda.** Brasília: Autor.

Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão (2016). **Informe nº 10/2016.** Assessoria Especial de Controle Interno – AECI/GM/MP. Brasília: Autor.

Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão (2017). **Manual de Gestão de Integridade, Riscos e Controles Internos da Gestão.** Brasília: Autor.



Miranda, R. F. A. (2017). **Implementando a gestão de riscos no setor público**. Belo Horizonte: Fórum.

Morgan, J. (2018). **Why the millions we spend on employee engagement buy us so little**. Harvard Business Review. Retrieved from <https://hbr.org/2017/03/why-the-millions-we-spend-on-employee-engagement-buy-us-so-little#comment-section>

Mozzato, A. R. & Grzybovski D. (2011). **Análise de conteúdo como Técnica de Análise de Dados Qualitativos no Campo da Administração: Potencial e Desafios**, Revista de Administração Contemporânea, v. 15, n. 4, pp. 731-747, jul./ago 2011. Recuperado de <https://www.scielo.br/pdf/rac/v15n4/a10v15n4.pdf>

Mugaza, J. J. (2018). **The impact of social media use on the productivity of employees in private universities in Kenya: A case study of the United States International University Africa** (Dissertação de mestrado). United States International University Africa. Quênia. África. Retrieved from <http://erepo.usiu.ac.ke/handle/11732/3949;jsessionid=332695EACA135C01AACCAE982D15D344>

Neisse, A. C. & Hongyu K. (2016). **Aplicação de componentes principais e análise fatorial a dados criminais de 26 estados dos EUA** (2ª. ed., vol. 6). E&S Engineering and Science. Recuperado de <http://periodicoscientificos.ufmt.br/ojs/index.php/eng/article/view/4354/2981>

Neiva, F. (2018). **Comunicação das Organizações: Um olhar sobre a importância da Comunicação Interna**. Revista Media & Jornalismo, vol.18, n.33. pp. 61-73. Faculdade de Ciências Sociais e Humanas/Universidade Nova de Lisboa. Recuperado de [http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2183-54622018000200005](http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2183-54622018000200005)

Neiva, E. R., Abbad, G., & Tróccoli, B. T. (2019). **Roteiro para análise fatorial de dados**. Instituto de Psicologia da Universidade de Brasília – UnB. Recuperado de <https://aprender.ead.unb.br/mod/folder/view.php?id=199383>

Oliveira, A. V. (2019). **A comunicação organizacional: conceitos e perspectivas contemporâneas**. Revista Sítio Novo. Instituto Federal do Tocantins. v. 3, n. 2, pp. 56-67, jul./dez. 2019. Recuperado de <http://sitionovo.ifto.edu.br/index.php/sitionovo/article/view/171>

Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico - OCDE (2011). **A gestão de riscos para uma administração pública mais transparente e ética**. Recuperado de <https://www.oecd.org/gov/ethics/48947422.pdf>

Oliveira, T. F. (2019). **Avaliação das Práticas de Auditoria Interna da Secretaria Federal de Controle Interno da CGU sob a Ótica da Auditoria Baseada em Riscos**. Revista da Controladoria-Geral da União. v. 11. nº 19. Recuperado de [https://ojs.cgu.gov.br/index.php/Revista\\_da\\_CGU/article/view/73](https://ojs.cgu.gov.br/index.php/Revista_da_CGU/article/view/73)

Organización Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores (INTOSAI). **Guia para las Normas del Control Interno del Sector Público. Información adicional sobre la Administración de Riesgos de la Entidad – INTOSAI GOV 9130.** Recubierto de <https://onedrive.live.com/?authkey=%21AE7uffDTsuymCo&cid=52E8F18D084F3866&id=52E8F18D084F3866%2113140&parId=52E8F18D084F3866%2112895&o=OneUp>

**O que é Comunicação Interna e qual a sua importância?** (2016, setembro 30). Blog Social Base. Recuperado de <http://culturacolaborativa.socialbase.com.br/comunicacao-interna-importancia/>

Pimentel, I., (n.d). **Como Avaliar o Engajamento nas Redes Sociais Corporativas.** Recuperado de <https://endomarketing.tv/redes-sociais-corporativas/#.XvkeFChKhPZ>

Putnam, R. D. (2006). **Comunidade e democracia: a experiência da Itália moderna.** (L. A. Monjardim, Trad.) (5ª. ed.). Rio de Janeiro: Editora FGV. Recuperado de <http://humana.social/wp-content/uploads/2017/01/PUTNAM-Robert-1993-Comunidade-e-Democracia-A-Experi%C3%Aancia-da-It%C3%AAlia-Moderna.pdf>

Procuradoria-Geral da Fazenda Nacional (2014). **Portaria PGFN nº 627, de 12 de agosto de 2014.** Dispõe sobre a política de gestão de riscos da Procuradoria-Geral da Fazenda Nacional (PGFN). Brasília: Autor.

Procuradoria-Geral da Fazenda Nacional (2017). **Portaria PGFN nº 10, de 05 de janeiro de 2017.** Dispõe sobre a criação da Divisão de Integridade, Gerenciamento de Riscos e Controles Internos da Gestão no âmbito da Procuradoria-Geral da Fazenda Nacional. Brasília: Autor.

**Rede Social Corporativa: o que é e quais são os seus benefícios** (2016, maio 19). Blog Social Base. Recuperado de <https://culturacolaborativa.socialbase.com.br/rede-social-corporativa/>

Revista CIO (2020). **Alpargatas adota rede social do Google Cloud para apoiar integração dos colaboradores durante pandemia.** Recuperado de <https://cio.com.br/alpargatas-adota-rede-social-do-google-cloud-para-apoiar-integracao-dos-colaboradores-durante-pandemia/>

Rezende, A. D., Frey K. & Betini, R. C. (2006). **Governança e democracia eletrônica na gestão urbana.** Recuperado de [https://www.academia.edu/2977754/Governan%C3%A7a\\_e\\_democracia\\_eletr%C3%B4nica\\_na\\_gest%C3%A3o\\_urbana](https://www.academia.edu/2977754/Governan%C3%A7a_e_democracia_eletr%C3%B4nica_na_gest%C3%A3o_urbana)

Saucier, G., & Goldberg, L. R. (1996). **The language of personality: Lexical perspectives on the five-factor model.** In J. S. Wiggins (Ed.), *The five factor model of personality* (pp. 21-50). New York: Guilford. Retrieved from [https://projects.ori.org/lrg/PDFs\\_papers/Big.Five.Wiggins.Chapter.pdf](https://projects.ori.org/lrg/PDFs_papers/Big.Five.Wiggins.Chapter.pdf)

Scherer, A. (2015). **Redes sociais agora são ferramentas de produtividade.** Revista Exame. Recuperado de <https://exame.com/revista-exame/redes-sociais-agora-sao-ferramentas-de-produtividade/>

Scroferneker, C. M. A. (2007). **Trajetórias teórico-conceituais da Comunicação Organizacional**. Revista FAMECOS nº 31, pp. 47 – 53. Recuperado de <https://revistaseletronicas.pucrs.br/index.php/revistafamecos/article/view/3392>

Shortreed, J. (2010). ERM Frameworks. In J. Fraser & B. J. Simkins (Orgs.), **Enterprise Risk Management – Today’s leading research and best practices for tomorrow’s executives** (chapter 7, pp. 97 – 123). New Jersey: Wiley.

Souza, S. R. N., Braga, M. V. A., Cunha, A. S. M., & Sales, P. D. (2020). **Incorporação de modelos internacionais de gerenciamento de riscos na normativa federal**, Revista de Administração Pública, vol. 54, nº 1, pp. 59 – 78. Recuperado de <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/80970/77305>

Stockemer, D. (2019). **Quantitative Methods for the Social Sciences**. Canada: Springer.

Tabachnick, B. G., Fidell, L. (2013). **Using Multivariate Statistics** (sixth edition). USA: Springer.

Tillman, M. (2020). **Zoom vs Microsoft Teams x Google Meet: Qual é o melhor serviço de videoconferência?** Recuperado de <https://www.pocket-lint.com/pt-br/aplicativos/noticias/151947-zoom-vs-microsoft-teams-vs-google-conheca-qual-e-a-diferenca>

Torquato, G. (2015). **Comunicação nas organizações: empresas privadas, instituições e setor público**. São Paulo: Summus.

Tribunal de Contas da União (2013a). **Acórdão nº 2467/2013-TCU-Plenário**. Brasília: Autor.

Tribunal de Contas da União (2013b). **Avaliação da Maturidade em Gestão de Riscos na Administração Pública Indireta**. Recuperado de <https://portal.tcu.gov.br/biblioteca-digital/avaliacao-da-maturidade-em-gestao-de-riscos-na-administracao-publica-indireta.htm>

Tribunal de Contas da União (2015). **Acórdão nº 1273/2015-TCU-Plenário**. Brasília: Autor.

Tribunal de Contas da União (2016). **Levantamento de Governança e gestão de pessoas**. Brasília: Autor.

Tribunal de Contas da União (2018a). **Portaria-SEGECEX nº 2, de 22 de janeiro de 2018, aprova o Roteiro de Avaliação de Maturidade da Gestão de Riscos**. Recuperado de <https://portal.tcu.gov.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?fileId=8A8182A16023355901612E23301D47CE>

Tribunal de Contas da União (2018b). **Referencial Básico de Gestão de Riscos**. Brasília: Autor.

Tribunal de Contas da União (2018c). **Manual de Gestão de Riscos do TCU**. Brasília: Autor.

Tribunal de Contas da União (2018d). **10 passos para a boa gestão de riscos**. Brasília: Autor.

Vieira, J. B. & Barreto, R. T. S. (2019). **Governança, gestão de riscos e integridade**. Brasília: ENAP.

Yamaoka, J. (2017). **Sentimento de pertencer é o que mais engaja colaboradores**. Revista Administradores. Recuperado de <https://administradores.com.br/noticias/sentimento-de-pertencer-e-o-que-mais-engaja-colaboradores>

## ANEXO A – QUESTIONÁRIO

### AVALIAÇÃO DE MATURIDADE EM GESTÃO DE RISCOS

Você está convidado(a) a participar de uma pesquisa que objetiva identificar a percepção dos procuradores da Fazenda Nacional quanto aos aspectos relacionados à gestão de riscos na PGFN.

Os dados coletados serão utilizados apenas para fins acadêmicos, sendo assegurada a confidencialidade no tratamento das informações.

O resultado embasará a elaboração da dissertação de mestrado profissional em Administração Pública realizado pela FGV/EBAPE - Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas com o patrocínio da Procuradoria-Geral da Fazenda Nacional.

Ao clicar no botão abaixo, você consentirá em participar voluntariamente desta pesquisa, estando ciente de que não haverá identificação em relação ao nome ou unidade de lotação/exercício.

Para todo o formulário serão apresentadas afirmativas e você deverá responder utilizando a escala de 1 a 5, onde 1 você discorda totalmente da afirmativa e 5 você concorda totalmente com a afirmativa.

Grato pela sua participação!

### \*Obrigatório

#### PARTE A - AMBIENTE DE GESTÃO DE RISCOS

##### Objetivo

Conhecer a PERCEPÇÃO dos procuradores da Fazenda Nacional sobre os aspectos relacionados à liderança, política, estratégia, definição de responsabilidades e desenvolvimento de pessoas relacionados ao ambiente de gestão de riscos.

#### Liderança

1. A alta administração adota medidas para que a gestão de riscos esteja integrada ao planejamento estratégico institucional.

\*

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo

2. As diretrizes do planejamento estratégico institucional para a gestão de riscos estão definidas. \*

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo

3. A alta administração adota medidas para que a gestão de riscos esteja integrada aos processos de gestão da organização, desde o nível estratégico até o operacional. \*

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo

4. A alta administração estabelece que os gestores implementem práticas de gestão de riscos em suas atividades. \*

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo

5. A alta administração conhece as vulnerabilidades relevantes que podem comprometer a integridade institucional. \*

Marcar apenas uma oval.

	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Discordo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo

6. A alta administração possui mecanismos para avaliar se a carteira de risco é compatível com o apetite a risco da organização. \*

Marcar apenas uma oval.

	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Discordo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo

7. A alta administração avalia se estão conduzindo suas responsabilidades de forma a fortalecer a gestão de riscos. \*

Marcar apenas uma oval.

	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Discordo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo

## Estratégias

8. No momento de elaborar as estratégias institucionais a alta administração leva em consideração os riscos inerentes a cada estratégia a ser definida. \*

Marcar apenas uma oval.

Discordo ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Concordo

9. Existe diretriz estratégica para assegurar que novas atividades sejam avaliadas quanto a risco e incorporadas ao processo de gestão de riscos. \*

Marcar apenas uma oval.

Discordo ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Concordo

10. Existe diretriz estratégica para assegurar a compreensão uniforme dos conceitos e da terminologia sobre riscos utilizados na PGFN. \*

Marcar apenas uma oval.

Discordo ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Concordo

11. Existe diretriz estratégica para assegurar que a gestão de riscos seja realizada em todos os níveis hierárquicos da PGFN. \*

Marcar apenas uma oval.

Discordo ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Concordo

12. Os objetivos estratégicos e as prioridades da PGFN são claramente comunicados a todos os procuradores. \*

Marcar apenas uma oval.

Discordo ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Concordo

## Pessoas

13. Você conhece o papel da sua unidade para o alcance dos objetivos da PGFN. \*

Marcar apenas uma oval.

Discordo ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Concordo

14. Você conhece a importância das atribuições da unidade para o alcance dos objetivos da PGFN. \*

Marcar apenas uma oval.

Discordo ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Concordo

15. A chefia imediata mantém a equipe informada acerca dos objetivos e das prioridades de sua Unidade. \*

Marcar apenas uma oval.

Discordo ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Concordo

16. Você conhece os principais riscos enfrentados nos processos sob a sua condução. \*

Marcar apenas uma oval.

Discordo ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Concordo

17. Você é orientado(a) e estimulado(a) a encaminhar assuntos relacionados a risco às instâncias decisórias adequadas. \*

Marcar apenas uma oval.

Discordo ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Concordo

18. Os gestores possuem delegação clara e formal para gerenciar riscos de temas inerentes às suas responsabilidades institucionais. \*

Marcar apenas uma oval.

Discordo ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Concordo

19. Os gestores são regularmente capacitados para conduzir a gestão de riscos em suas Unidades e orientar suas equipes sobre esse tema. \*

Marcar apenas uma oval.

Discordo ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Concordo



20. Existem procuradores ou servidores designados para as atividades de identificação, avaliação e tratamento (respostas a riscos) em sua Unidade. \*

Marcar apenas uma oval.

Discordo ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Concordo

21. Caso existam procuradores ou servidores designados para as atividades de identificação, avaliação e tratamento (respostas a riscos) esses recebem capacitação suficiente para executá-las. \*

Marcar apenas uma oval.

Discordo ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Concordo

22. Você conhece os princípios de conduta que orientam os agentes públicos e as possíveis consequências no ambiente em que atuam. \*

Marcar apenas uma oval.

Discordo ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Concordo

23. As boas práticas sobre gestão de riscos são identificadas e compartilhadas no âmbito da PGFN. \*

Marcar apenas uma oval.

Discordo ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Concordo

## PARTE B – PROCESSO

### Objetivo

Conhecer a PERCEPÇÃO dos procuradores da Fazenda Nacional sobre os processos de trabalho voltados para a identificação de riscos, avaliação da probabilidade de ocorrência e os impactos nos resultados pretendidos, bem como as etapas tratamento (resposta a riscos), monitoramento e comunicação de riscos.

### Identificação e avaliação

24. A Unidade identifica riscos que podem afetar o cumprimento dos objetivos dos processos sob sua responsabilidade e consequentemente da PGFN. \*

Marcar apenas uma oval.

Discordo ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Concordo

25. Os procuradores das diversas áreas, conhecedores dos processos da Unidade, participam da identificação e avaliação de riscos. \*

Marcar apenas uma oval.

Discordo ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Concordo

26. A gestão dos riscos identificados são atribuídos às pessoas que têm responsabilidade e autoridade para gerenciá-los. \*

Marcar apenas uma oval.

Discordo ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Concordo

27. Os riscos identificados são levados à consideração da instância decisória pertinente. \*

Marcar apenas uma oval.

Discordo ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Concordo

28. Existem instrumentos definidos para documentar as etapas de identificação e avaliação de riscos. \*

Marcar apenas uma oval.

Discordo ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Concordo

29. Os riscos identificados são submetidos ao processo de avaliação de riscos. \*

Marcar apenas uma oval.

---

Discordo ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Concordo

---

30. A avaliação de riscos produz informações qualitativas e quantitativas relevantes para a definição das respostas a riscos e à tomada de decisão. \*

Marcar apenas uma oval.

---

Discordo ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Concordo

---

31. As oportunidades surgidas na identificação de riscos são encaminhadas para a alta administração. \*

Marcar apenas uma oval.

---

Discordo ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Concordo

---

### Tratamento (resposta a riscos)

32. Existem parâmetros definidos para a escolha das ações de aceitar, transferir, evitar ou mitigar os riscos analisados. \*

Marcar apenas uma oval.

---

Discordo ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Concordo

---

33. A percepção das partes interessadas é considerada na escolha de respostas mais apropriadas ao risco. \*

Marcar apenas uma oval.

---

Discordo ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Concordo

---

34. A escolha de respostas aos riscos considera a relação custo-benefício das respostas acolhidas. \*

Marcar apenas uma oval.

---

Discordo ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Concordo

---

35. O tratamento de riscos é registrado em planos de ação nos quais se especificam as respostas aos riscos selecionados, bem como prazos e responsáveis para implementar essas respostas. \*

Marcar apenas uma oval.

---

Discordo ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Concordo

---

36. Existe revisão periódica das respostas ao risco, visando avaliar se permanecem adequadas. \*

Marcar apenas uma oval.

---

Discordo ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Concordo

---

37. Existem medidas de contingência para garantir a continuidade dos serviços públicos prestados no âmbito da PGFN. \*

Marcar apenas uma oval.

---

Discordo ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Concordo

---

### **Monitoramento e comunicação dos riscos**

38. A gestão de riscos apoia-se em sistema informatizado que permite a visão integrada das etapas de identificação, avaliação, tratamento (respostas a riscos) e monitoramento de riscos. \*

Marcar apenas uma oval.

---

Discordo ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Concordo

---

39. O monitoramento é realizado por meio de atividades gerenciais contínuas, avaliações independentes (auditoria) ou por combinação desses dois procedimentos. \*

Marcar apenas uma oval.

---

Discordo ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Concordo

---

40. São estabelecidas medidas de desempenho que permitam avaliar a efetividade das respostas aos riscos. \*

Marcar apenas uma oval.

---

Discordo ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Concordo

---

41. No monitoramento do processo de gerenciamento de riscos, são evidenciadas as oportunidades de melhoria e as lições aprendidas. \*

Marcar apenas uma oval.

Discordo ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Concordo

42. As informações sobre gestão de riscos ocorrem em todos os níveis hierárquicos da Unidade. \*

Marcar apenas uma oval.

Discordo ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Concordo

43. Existem mecanismos de comunicação que garantam que as partes interessadas recebam informações sobre a eficácia de seu processo de gestão de riscos. \*

Marcar apenas uma oval.

Discordo ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Concordo

## PARTE C – RESULTADO

### Objetivo

Serão avaliados aspectos relacionados aos resultados obtidos em decorrência da gestão de riscos existente na PGFN.

44. A eficácia do processo de gestão de riscos é avaliada no âmbito da Unidade. \*

Marcar apenas uma oval.

Discordo ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Concordo

45. O resultado da gestão de riscos apresenta processos classificados por nível de criticidade, subsidiando a tomada da decisão. \*

Marcar apenas uma oval.

Discordo ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Concordo

46. O processo de gestão de riscos fornece informações sobre os riscos relevantes que poderão impactar o alcance dos objetivos da Unidade. \*

Marcar apenas uma oval.

Discordo ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Concordo

47. O processo de gestão de riscos contribui para a melhoria do processo decisório da Unidade. \*

Marcar apenas uma oval.

Discordo ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Concordo

48. O processo de gestão de riscos contribui para o gerenciamento claro e efetivo de políticas e ações entre as áreas da Unidade. \*

Marcar apenas uma oval.

Discordo ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Concordo

49. O processo de gestão de riscos contribui para o aperfeiçoamento de planos e projetos da Unidade. \*

Marcar apenas uma oval.

Discordo ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Concordo

50. O processo de gestão de riscos induz os procuradores a se envolverem com a identificação, avaliação e o tratamento dos riscos em suas atividades cotidianas. \*

Marcar apenas uma oval.

Discordo ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Concordo

51. A gestão de riscos na Unidade contribui para o alcance dos objetivos relativos ao gerenciamento de projetos. \*

Marcar apenas uma oval.

Discordo ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Concordo

52. A gestão de riscos na Unidade contribui para o alcance dos objetivos referentes à eficiência das operações. \*

Marcar apenas uma oval.

Discordo ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Concordo

53. A gestão de riscos na Unidade contribui para a melhoria da governança institucional. \*

Marcar apenas uma oval.

Discordo ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Concordo

54. A gestão de riscos na Unidade contribui para salvaguardar a integridade institucional. \*

Marcar apenas uma oval.

Discordo ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Concordo

55. A gestão de riscos na Unidade contribui para assegurar o cumprimento do regramento legal, afetos às atribuições/competências institucionais da Unidade. \*

Marcar apenas uma oval.

Discordo ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Concordo

**Você gostaria de comentar algo mais sobre a Gestão de Riscos na PGFN ?**

---

---

---

---

---