



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas

Departamento de Administração

**BÁRBARA TEIXEIRA GUTMACHER GALVÃO BUENO**

**PROPOSTA DE UM INSTRUMENTO DE AVALIAÇÃO DA  
GESTÃO DE RISCOS EM ORGANIZAÇÕES**

Brasília – DF

2018

**Bárbara Teixeira Gutmacher Galvão Bueno**

# **PROPOSTA DE UM INSTRUMENTO DE AVALIAÇÃO DA GESTÃO DE RISCOS EM ORGANIZAÇÕES**

Monografia apresentada ao Departamento de Administração como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Administração.

Professor Orientador: Prof. Dr. Rafael Rabelo Nunes

Brasília – DF

2018

Bárbara Teixeira Gutmacher Galvão Bueno.

Proposta de um instrumento de avaliação da gestão de riscos em  
organizações

Monografia (bacharelado) – Universidade de Brasília, Departamento de  
Administração, 2018.

Orientador: Prof. Dr. Rafael Rabelo Nunes, Departamento de  
Administração.

1. Gestão de Riscos. 2. Diagnóstico 3. Organizações públicas

**Bárbara Teixeira Gutmacher Galvão Bueno**

**Proposta de um instrumento de avaliação da gestão de riscos em organizações**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de Conclusão do Curso de Administração da Universidade de Brasília do aluno

**Bárbara Teixeira Gutmacher Galvão Bueno**

Dr., Rafael Rabelo Nunes  
Professor-Orientador

Dr, Aldery Silveira Júnior,  
Professor-Examinador

Dr, José Marilson Dantas,  
Professor-Examinador

Brasília, 4 de dezembro de 2018.

## AGRADECIMENTOS

À minha família, principalmente aos meus pais, Rodrigo e Bianca, que sempre me incentivaram e que estão ao meu lado acima de tudo. Ao meu namorado, que acompanha minha caminhada na Universidade desde o começo e sempre me apoiou. Aos meus amigos por todo amor e carinho. A Universidade de Brasília por me proporcionar anos de busca ao conhecimento. E quero agradecer principalmente ao meu orientador, Rafael Rabelo, por ter se preocupado e me auxiliado durante todo o trabalho.

## RESUMO

A gestão de riscos é o gerenciamento de situações de incertezas que podem se tornar ameaças ou oportunidades. Auxilia as organizações na busca pelos seus objetivos e é necessário que seja gerenciada em todos os níveis organizacionais. A principal proposta do trabalho foi a de elaborar um roteiro de diagnóstico da Gestão de Riscos baseada nos princípios, estrutura e processos da ISO 31000:2018. A metodologia do trabalho é classificada como explicativa-descritiva, o seu procedimento técnico é uma pesquisa experimental e é quantitativa quanto à natureza. Foi escolhido como melhor opção a elaboração de um questionário, pois realiza a coleta de dados de maneira simples e ordenada. Todos os itens do questionário foram explicados e justificados durante a metodologia. Para validação do questionário utilizou-se a validação de conteúdo, através da literatura, e com a aplicação de teste em uma organização pública. Os dados foram analisados e mostraram que a organização está no nível moderado da implementação da gestão de riscos. Concluiu-se que o roteiro de avaliação criado consegue verificar o grau de maturidade da gestão de riscos.

## LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - RELACIONAMENTO ENTRE OS COMPONENTES DA ESTRUTURA PARA GERENCIAR RISCOS. ....	9
FIGURA 2 - MATRIZ DE PROBABILIDADE DE OCORRÊNCIA X CONSEQUÊNCIAS DO EVENTO. ....	13
FIGURA 3 - FAIXA ETÁRIA. ....	43
FIGURA 4 - TÍTULO MAIS ALTO QUE POSSUI. ....	44
FIGURA 5 - TEMPO QUE TRABALHA NA ORGANIZAÇÃO. ....	44
FIGURA 6 - NÍVEL ORGANIZACIONAL. ....	45
FIGURA 7 - ATIVIDADE DE GESTÃO DE RISCOS. ....	45
FIGURA 8 - RELAÇÃO DOS PRINCÍPIOS COM AS QUESTÕES. ....	46
FIGURA 9 - RELAÇÃO ENTRE AS QUESTÕES. ....	49

## LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 - QUESTÕES RELACIONADAS AOS PRINCÍPIOS DA GESTÃO DE RISCOS.....	20
QUADRO 2 - QUESTÕES RELACIONADAS À ESTRUTURA DA GESTÃO DE RISCOS.....	27
QUADRO 3 - PROCESSO DE AVALIAÇÃO DE RISCOS .....	32
QUADRO 4 - FERRAMENTAS DO PROCESSO DE AVALIAÇÃO DE RISCO .....	32
QUADRO 5 - RELAÇÃO ENTRE A MÉDIA E O ESTADO DE IMPLEMENTAÇÃO .....	41

## LISTA DE TABELAS

TABELA 1 - MÉDIA DAS QUESTÕES SOBRE OS PRINCÍPIOS DA GESTÃO DE RISCOS.....	47
TABELA 2 - MÉDIA DAS QUESTÕES SOBRE A ESTRUTURA DA GESTÃO DE RISCOS.....	50
TABELA 3 - RELAÇÃO DAS TÉCNICAS UTILIZADAS PARCIALMENTE COM FREQUÊNCIA PELA ORGANIZAÇÃO.....	52

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b> .....	<b>1</b>
<b>2. REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	<b>4</b>
2.1. GESTÃO DE RISCOS.....	4
2.2. OS PRINCÍPIOS DA GESTÃO DE RISCOS.....	5
2.3. ESTRUTURA DA GESTÃO DE RISCOS.....	8
2.4. PROCESSO NA GESTÃO DE RISCOS.....	11
<b>3. MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA</b> .....	<b>18</b>
3.1. ELABORAÇÃO DO QUESTIONÁRIO.....	19
3.1.1. <i>Questões relacionados aos princípios</i> .....	20
3.1.2. <i>Questões relacionadas à estrutura</i> .....	27
3.1.3. <i>Questões relacionadas ao processo</i> .....	32
3.2. POSSÍVEL ANÁLISE COM AS RESPOSTAS OBTIDAS COM O QUESTIONÁRIO .....	41
3.3. REALIZAÇÃO DO TESTE.....	42
<b>4. RESULTADO E DISCUSSÃO</b> .....	<b>43</b>
4.1. APRESENTAÇÃO DOS DADOS DEMOGRÁFICOS.....	43
4.1.1. <i>Atividade de Gerenciamento de riscos</i> .....	45
4.2. ANÁLISE DE DADOS REFERENTE AOS PRINCÍPIOS DA GESTÃO DE RISCOS.....	46
4.3. ANÁLISE DE DADOS REFERENTE A ESTRUTURA DA GESTÃO DE RISCOS .....	49
4.4. ANÁLISE DE DADOS REFERENTE AO PROCESSO DA GESTÃO DE RISCOS .....	51
4.5. ANÁLISE GLOBAL DOS DADOS.....	53
<b>5. CONCLUSÃO</b> .....	<b>55</b>
5.1. LIMITAÇÕES DA PESQUISA E RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS .....	55
<b>REFÊRENCIAS</b> .....	<b>57</b>
<b>APÊNDICE - QUESTIONÁRIO DA PESQUISA</b> .....	<b>61</b>

## 1. Introdução

As organizações, desde os últimos anos, enfrentam diversas transformações e o surgimento de novas tecnologias em um espaço de tempo muito curto. Para alcançar seus objetivos e manter-se competitivo no mercado é importante que as organizações consigam identificar os fatores internos e externos que possam interferir nos seus objetivos.

Nas organizações, a gestão de riscos envolve o estudo das incertezas e das oportunidades que podem impactar no alcance de determinado objetivo. Para *Standards Australia* e *Standards New Zealand Risk Management Standard AS/NZS 4360* (2004), o objetivo da gestão de riscos é permitir que as organizações públicas, privadas e comunitárias consigam tomar decisões mais confiantes, fazer planejamentos com maior detalhamento, desenvolver uma postura ativa e não reativa às situações. Com isso será possível reduzir perdas e aumentar a sua confiabilidade.

O estabelecimento da política da Gestão de Riscos em órgãos públicos do Executivo e do Judiciário, através da Instrução Normativa Conjunta MP/CGU nº01/2016 e da Resolução nº 447 de junho de 2017, comprovam que cada vez mais as organizações se preocupam em gerenciar os riscos (BRASIL, 2016a; BRASIL, 2017a). Em face a isso, o presente trabalho buscou criar um roteiro que diagnosticasse o estado de implementação da gestão de riscos.

Para que isso fosse possível, a base de todo o questionário foram os princípios, a estrutura e os processos presentes na ISO 31000:2018. Para complementação da criação dos itens foram estudadas as normas ISO 31004:2015, a norma ISO 31010:2012 e o Roteiro de Auditoria do Tribunal de Contas da União (TCU) (BRASIL, 2017c). Para avaliar se o roteiro realmente mede o estado de implementação da gestão de riscos, o questionário foi aplicado como teste em uma organização pública.

Em 1950, Deming afirmou que “não se gerencia o que não se mede (...)”, sendo assim, o presente trabalho elaborou um roteiro de avaliação que pudesse medir de maneira quantitativa o estado de implementação da Gestão de Riscos para que essa pudesse ser melhor gerenciada pelas organizações.

## **1.1 Objetivo Geral**

O objetivo geral do presente estudo é de propor um roteiro que permita diagnosticar o estado da gestão de riscos em organizações, sob a ótica dos gestores e colaboradores que trabalham nessas empresas.

## **1.2 Objetivos Específicos**

Para que fosse possível o alcance do objetivo geral, foram definidos objetivos específicos:

- Compreender e explicar os principais guias e normas elaborados por órgãos reconhecidos sobre a Gestão de Riscos;
- Realizar levantamento bibliográfico de possíveis metodologias que poderiam ser utilizadas para avaliar o estado da implantação da gestão de riscos em organizações;
- Propor um instrumento que permita diagnosticar o estado da gestão de riscos em organizações;
- Ensaiai o roteiro de avaliação proposto em uma organização da Administração Pública.

## **1.3 Justificativa**

Os estudos sobre gestão riscos em um âmbito estratégico, tático e operacional aumentaram a partir de 1992 com o surgimento de normas e guias. No Brasil, a primeira norma de padrão internacional sobre a gestão de riscos foi publicada apenas em 2009. Para Pironti (2017), a gestão de riscos integrada é um tema recente, mas que essencial na definição de estruturas internas das organizações.

Percebe-se que os órgãos públicos brasileiros estão dando cada vez mais atenção a Gestão de Riscos. Fato que corrobora essa afirmativa é a Instrução Normativa Conjunta MP/CGU nº01/2016 que estabelece a política de Gestão de Riscos em todos os órgãos do Executivo (BRASIL, 2016a).

Outro avanço da Gestão de Riscos no âmbito público foi a resolução do Conselho da Justiça Federal Nº 447 publicada em sete de junho de 2017, que estabelece a instituição da política de Gestão de Riscos do Conselho e da Justiça Federal de primeiro e segundo graus (BRASIL, 2017a).

Portanto, órgãos do Executivo e do Judiciário devem adotar o gerenciamento de riscos em todos os níveis organizacionais nos próximos anos e será um grande campo de estudo da Gestão de Riscos.

Devido a crescente do gerenciamento de riscos no serviço público e sabendo dos impactos positivos que essa política pode trazer, o presente estudo permitirá propor um roteiro que possa apoiar às organizações no diagnóstico do seu grau de implementação da Gestão de Riscos.

## 2. Referencial Teórico

O risco está presente em qualquer atividade humana. E por isso, o ser humano teve de lidar com ele desde a pré-história, pois estava exposto a uma vida brutal e era necessário gerir os riscos para conseguir realizar tarefas do dia a dia, como comer e conseguir abrigo (DAMODARAN, 2007).

Em 1921, a obra “*Risk, Uncertainty and Profit*” de Frank Knight foi um marco acadêmico para o estudo de riscos. O autor foi a primeira pessoa a destacar a diferença entre incerteza e risco. Para ele, a obtenção de lucro só é possível em uma circunstância de incerteza. Após essa obra, outros pesquisadores foram incentivados a continuar na busca pela definição desse conceito, como Keynes em 1936 e Shackle em 1958.

O *Committee of Sponsoring Organizations of Treadway Commission* lançou em 1992 o guia *Internal Control – integrated framework*, que é aceito e utilizado em todo o mundo. O guia apresenta uma estrutura para projetar, conduzir e executar o controle interno e a sua eficácia. Depois de vinte anos, o comitê publicou uma versão atualizada em 2013.

Após essa publicação, as entidades perceberam a importância da gestão de riscos e desde então diversos guias e normas foram publicados, tais como: A *Standards Australia* e *Standards New Zealand Risk Management Standard*, AS/NZS 4360, lançou sua primeira versão em 1995, a segunda em 1999 e a terceira edição em 2004. Em seguida, o Canadá e o Reino Unido elaboraram guias semelhantes.

No Brasil, a norma de padrão internacional sobre a gestão de riscos é a ISO 31000:2018, intitulada “Gestão de Riscos – Princípios e Diretrizes” e utilizada como referência por esse trabalho. Essa norma é complementada por outras duas, a ISO 31004:2015 cujo título é “Gestão de Riscos – Guia para implementação da ABNT NBR ISO 31000”, e também, pela ISO 31010:2012 cujo título é “Gestão de riscos – Técnicas para o processo de avaliação de riscos”.

### 2.1. Gestão de riscos

É indispensável em qualquer tipo de organização a utilização das técnicas da gestão de riscos para que se consiga atingir os seus objetivos de maneira mais rápida e eficaz. Para a ISO 31000:2009, risco é “o efeito que essa incerteza tem sobre os objetivos da organização”.

Para o Victorian Government Risk Management Framework (2016), a gestão de riscos envolve a combinação de cultura, sistemas e processos para coordenar a identificação e o tratamento do risco. Ainda segundo o relatório, a gestão de riscos auxilia na tomada de decisão e previne danos.

Segundo a FERMA (2003), a gestão de riscos é parte substancial na gestão estratégica das organizações e aumenta a chance de sucesso e reduz a probabilidade de fracasso. Para Bermejo *et al* (2018) o desafio para a organização é estabelecer quanto de risco aceitar para buscar o impacto desejado.

Para a norma ISO 31000:2018, a gestão de riscos identifica explicitamente a incerteza, a sua natureza e como pode ser feita a abordagem. Identifica vulnerabilidades e proporciona uma visão geral sobre o apetite ao risco. Para que se consiga avaliar ou tratar com sucesso o risco, é necessário que se compreenda a incerteza. Para que seja possível entender a real influencia que essas incertezas podem causar, é indicado que se faça estudos de sensibilidade.

Outro conceito que deve ser compreendido no estudo é o de governança corporativa. Para Marques (2007) e para o IBGC (2018), a governança corporativa é a maneira como organizações são dirigidas, controladas e incentivadas para que o desempenho seja melhorado a favor das partes interessadas. Seu objetivo é o de proteger e potencializar o valor econômico da organização à longo prazo.

Para o TCU, a governança no setor público tem como desafio a determinação de quanto risco deve ser aceito para conseguir entregar aos seus cidadãos o melhor serviço público possível (BRASIL, 2017c). A gestão de riscos valoriza as informações das tomadas de decisões e é a ferramenta basilar para enfrentar esse desafio.

Para que a gestão de riscos seja implementada de maneira eficaz é importante respeitar o relacionamento de três conceitos centrais: Princípios, estrutura e processo. (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS, 2018; Victorian Government Risk Management Framework, 2016).

## **2.2. Os princípios da Gestão de Riscos**

Abbagnano (2007) afirma que princípio é o ponto de partida e fundamento de qualquer processo. Japiassú e Marcondes (2001) conceituam o princípio de 4 maneiras. A primeira como uma lei geral, a segunda como uma lei universal do pensamento, no qual são formados

os fundamentos da racionalidade. A terceira como um fundamento do conhecimento e por último, como um preceito moral e uma norma de ação que deve ser obedecida em todas as circunstâncias.

Os princípios dão forma e sustentação para a norma, e por isso, são a base de sua origem. É através do princípio que a norma consegue justificar sua legitimação (DOS SANTOS, 2015). Portanto, pode-se aferir que os princípios são a essência da gestão de riscos e por isso, são uma base de estudo essencial para esse trabalho.

O principal propósito da gestão de riscos é criar e proteger valor para a organização, através da busca pela garantia da saúde e proteção humana, segurança, conformidade legal e regulatória, eficiência e uma boa reputação (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS, 2015). Percebe-se que esse é o princípio que engloba desde o bem-estar de seus funcionários até a entrega do produto ou serviço ao cliente, o que trará possivelmente saúde e desenvolvimento para a organização.

Os oito princípios que norteiam a Gestão de Riscos são explicitados a seguir.

- a) **Integrada:** todas as atividades da organização possuem risco e devido a isso, o planejamento estratégico e todos os processos de gestão de mudanças devem utilizar a gestão de riscos, pois ela é parte integrante do sistema global de gestão e não uma atividade autônoma. Auxilia os tomadores de decisão a tomar decisões informadas, isto é, a gestão de riscos deve fornecer a base para tomada de decisões. Toda tomada de decisões envolve riscos e é necessário que a organização compreenda os riscos que estão associados a cada situação (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS, 2015; ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS, 2018; VICTORIAN GOVERNMENT RISK MANAGEMENT FRAMEWORK, 2016).
- b) **Estruturada e abrangente:** esse princípio colabora para a eficiência e para conseguir resultados consistentes, confiáveis e comparáveis. Deve ser incorporado em todos os sistemas, ao invés de ser um processo independente. Para alcançar resultados de sucesso, a organização deve considerar os riscos que são inerentes a todas as decisões e utilizar critérios que estejam de acordo com os objetivos organizacionais (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS, 2015; ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS,

2018; VICTORIAN GOVERNMENT RISK MANAGEMENT FRAMEWORK, 2016).

- c) **Personalizada:** É importante entender que as organizações têm suas próprias particularidades e que a gestão de riscos deve ser ajustada e adaptada para o contexto de cada organização. A cultura da organização, seu contexto interno e externo e como os recursos são alocados irão moldar o perfil de risco (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS, 2015; ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS, 2018; VICTORIAN GOVERNMENT RISK MANAGEMENT FRAMEWORK, 2016).
- d) **Inclusiva:** É essencial que a gestão de riscos se mantenha relevante e atualizada e para que isso ocorra, as partes interessadas precisam ter envolvimento e que suas opiniões sejam levadas em consideração. Esse princípio precisa considerar temas como confidencialidade, segurança e privacidade para resguardar a organização (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS, 2015; ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS, 2018; VICTORIAN GOVERNMENT RISK MANAGEMENT FRAMEWORK, 2016).
- e) **Dinâmica:** O cenário em que as organizações estão inseridas ficam em constante mudança, com isso os riscos podem mudar, desaparecer e ainda é possível que surjam novos riscos. A gestão de riscos precisa estar preparada para responder à essas mudanças (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS, 2015; ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS, 2018; VICTORIAN GOVERNMENT RISK MANAGEMENT FRAMEWORK, 2016).
- f) **Melhor informação possível:** Para que a gestão de riscos aconteça as partes interessadas necessitam de dados precisos e confiáveis. As fontes de informações podem ser dados históricos, experiência, previsões e pareceres de especialistas. Para que a compreensão do risco seja a mais correta possível é preciso que seja obtida a melhor informação disponível (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS, 2015; ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS, 2018; VICTORIAN GOVERNMENT RISK MANAGEMENT FRAMEWORK, 2016).

- g) Fatores humanos e culturais:** Alinha as intenções e capacidades dos *stakeholders* com os objetivos da organização. Os gestores precisam levar em consideração as visões das partes interessadas e perceber que essas são influenciadas por características culturais, humanas e políticas. Os canais de comunicação são importantes para passarem mensagens claras e sem ruídos (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS, 2015; ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS, 2018; VICTORIAN GOVERNMENT RISK MANAGEMENT FRAMEWORK, 2016).
- h) Melhoria contínua:** A gestão de riscos tem que melhorar continuamente através do aprendizado das situações vividas. A melhoria contínua da organização e a melhoria contínua da gestão de riscos estão inter-relacionadas, isto é, uma gestão de riscos consolidada e eficaz melhora a tomada de decisões, reduz as incertezas que influenciam nos objetivos, consegue diminuir a volatilidade e ainda aumenta a agilidade nos processos (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS, 2015; ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS, 2018; VICTORIAN GOVERNMENT RISK MANAGEMENT FRAMEWORK, 2016).

Os princípios da gestão de riscos devem ser atendidos em todos os níveis [organizacionais] para que a gestão de risco seja eficaz (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS, 2018). Eles fornecem diversas instruções para orientar a concepção, a implementação e a supervisão da gestão de risco.

### **2.3. Estrutura da Gestão de Riscos**

A estrutura é baseada nos princípios e oferece os fundamentos e os arranjos que serão necessários para que a gestão de riscos seja eficaz durante e após a execução do processo em todos os níveis dentro da organização. O seu objetivo é integrar a gestão de riscos com as atividades e processos da organização, com o suporte das partes interessadas (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS, 2018).

Para integrar os componentes da gestão de riscos, a norma ISO 31000:2018 se utiliza do método PDCA, criada por Shewhart e aperfeiçoado e difundida por Deming nos anos 1950. O método tem como característica o aperfeiçoamento contínuo em busca da qualidade, seguindo os passos de planejamento, execução, observação e verificação dos resultados e, por último, realizar correções, caso seja necessário (MAXIMIANO, 2011).

A partir da imagem abaixo serão explicados os componentes fundamentais da estrutura e como eles estão inter-relacionados. Segundo a ISO 31000:2018, a estrutura auxilia a organização a integrar a gestão de riscos na realidade em que a empresa se encontra.

A seguir serão abordados os componentes da estrutura que estão ilustrados na FIGURA 1. Em primeiro lugar, a organização precisa compreender que será preciso se comprometer de maneira contínua. Para isso, é primordial que haja liderança e comprometimento e que sejam estabelecidas e aprovadas políticas de gestão de riscos para que os objetivos, a estratégia e cultura da organização encontrem-se alinhadas.



FIGURA 1 - Relacionamento entre os componentes da estrutura para gerenciar riscos.  
Fonte: (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS, 2018)

A liderança e o comprometimento podem ser expressados a partir do estabelecimento de um plano de ação para o gerenciamento de riscos, atribuindo responsabilidades para os envolvidos e garantindo que os recursos essenciais estejam disponíveis para a gestão de riscos (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS, 2018).

Para que a gerência de riscos seja pertinente, eficaz e eficiente é preciso que ela seja parte integrante de todos os processos e práticas da organização. Esse é o espaço para

compreender que a gestão de riscos tem como base o entendimento entre as estruturas e o contexto da organização. A integração deve ser dinâmica e iterativa para que a gestão de riscos esteja sempre buscando a sua evolução (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS, 2018).

A concepção da estrutura para gerenciar riscos é o momento de compreender a organização como um todo e avaliar e analisar o contexto interno e externo ao qual ela está inserida. Todos os fatores que influenciem os objetivos, valores e percepções da organização devem ser avaliados. Essa é uma etapa com informações valiosas para o gerenciamento de riscos e mostra que todas as partes devem estar comprometidas com a gestão de riscos. Indicadores de desempenho podem auxiliar a analisar o comprometimento dos envolvidos (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS, 2018).

No caso do contexto externo podem ser examinados fatores sociais, culturais, políticos, jurídicos e regulatórios, financeiro, tecnológicos, as relações externas da organização e suas dependências. No contexto interno da concepção podem ser examinados a visão, missão, valores, governanças, responsabilidades, cultura, relacionamento entre as partes internas, capacidades de recurso de conhecimento e dados e fluxos de informação (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS, 2018).

É importante que a política da gestão de riscos estabeleça de forma clara seus objetivos e que as responsabilidades individuais estejam bem definidas. A estrutura faz a integração da gestão de riscos com as principais atividades da organização e na tomada de decisões (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS, 2018).

A responsabilização garante que exista autoridade e competências necessárias para um gerenciamento de riscos eficiente e eficaz. Com isso, as partes devem compreender que a gestão de riscos é uma responsabilidade principal (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS, 2018).

Alocação de recursos apropriados assegura o desenvolvimento da gestão de riscos e é o momento para garantir que os recursos sejam suficientes. Os recursos não são apenas financeiros, como por exemplo a alocação de pessoas, competências, materiais, ferramentas, programas de treinamento, sistemas de informação (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS, 2018).

A organização deve estabelecer mecanismos de comunicação e reporte. São necessárias ferramentas para assegurar que a troca de informações seja eficaz e para possibilitar o reporte através de um processo adequado. É importante que a organização

entenda que as partes internas, *stakeholders*, fornecedores e parceiros necessitam de um canal para comunicação eficiente (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS, 2018).

A implementação da estrutura da gestão de riscos estabelece importantes parâmetros para a sua implementação, como a definição da estratégia e em que momento é melhor executá-la, a aplicação da política da gestão de riscos, a análise se os requisitos legais e regulatórios estão sendo respeitados, a realização de treinamentos e como manter uma comunicação ativa com as partes. Se feita adequadamente, o processo de gestão de riscos será parte integrante da organização e estará apto a reagir adequadamente as mudanças (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS, 2018).

A avaliação da estrutura deve ser realizada periodicamente para mensurar o desempenho e avaliar se está adequada para a obtenção dos objetivos organizacionais.

A melhoria se baseia no Monitoramento e análise crítica da estrutura e tem como objetivo certificar que a gestão de riscos esteja sempre apoiando e melhorando o desempenho organizacional (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS, 2018). Para que isso ocorra, a organização precisa medir o desempenho constantemente da gestão de riscos através de indicadores e avaliar se há progresso ou desvio.

Para o PMBOK (2017), a principal vantagem do monitoramento é que as decisões serão sempre baseadas em informações atuais. A organização deve monitorar e adaptar a estrutura da gestão de riscos constantemente para que esteja apta a reagir a mudanças internas e externas. Caso sejam identificadas falhas ou oportunidades, a organização deve iniciar um planejamento para que a gestão de riscos busque sempre a melhoria contínua.

A estrutura proporciona que as atividades sejam realizadas de forma mais controlada e sólida para que a organização otimize sua eficiência operacional (FERMA, 2003).

## **2.4. Processo na Gestão de Riscos**

O processo da gestão de riscos deve ser parte integrante da gestão, sendo feito sob medida à organização, levando em consideração sua cultura e suas práticas. Todo exposto a seguir sobre o processo da gestão de riscos foi baseado, principalmente, na análise detalhada do capítulo 6, referente ao processo da gestão de riscos, da ISO 31000:2018.

A comunicação e consulta de assuntos relacionados ao risco devem ocorrer durante todas as fases do processo. O contato com as partes interessadas internas e externas garantem que o contexto seja compreendido corretamente e assim as decisões serão baseadas em informações fundamentadas.

Para iniciar a implementação do processo de gestão de riscos, a organização precisa estabelecer o escopo, o contexto e os critérios ao qual está inserida. O seu objetivo é a personalização do processo de gestão de riscos. Nesse sentido, a norma ISO 31000:2018, divide esse tópico em:

- a) **Definição do escopo:** A gestão de riscos é aplicável em todos os níveis organizacionais e é necessário que esteja claro qual é o seu escopo para que os objetivos principais sejam analisados.
- b) **Estabelecimento do contexto externo e interno:** O contexto externo se refere a análise da influência que o ambiente externo a organização pode influenciar na busca pelo alcance dos objetivos. A Ferma (2003) expõe alguns exemplos, tais como: regulamentação; eventos naturais; fornecedores; alterações no consumo; e taxas de juros. Já o contexto interno é a análise do ambiente interno da organização e o processo precisa levar em consideração fatores como cultura, processos, estrutura e estratégia da organização. O mais importante é compreender que os objetivos da organização é que irão definir que como será o gerenciamento de riscos.
- c) **Definição dos critérios de risco:** Os critérios de riscos devem estar alinhados com a estrutura e estimam a quantidade e o tipo de riscos que a organização deve assumir ou não. Para isso deve ser avaliado a natureza da incerteza e suas consequências e probabilidades de ocorrência do evento.

A seguir a organização inicia o processo de avaliação de riscos. Para que isso ocorra, a organização deve identificar os riscos que podem atrapalhar o atingimento de determinado objetivo. A ISO 31010:2012 afirma que “A identificação de riscos é o processo de encontrar, reconhecer e registrar os riscos”. Ou seja, avaliar que situações poderiam impedir a organização de alcançar os objetivos.

Diversas técnicas podem ser utilizadas para auxiliar na identificação dos riscos, como: Análise de listas de verificação, conhecidas como checklists, técnicas de coleta de informações, como brainstorming, método Delphi e SWOT, e também, técnicas com

diagramas, como o Ishikawa (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS, 2012; PMBOK, 2017).

A análise de riscos é capaz de compreender o risco como um todo. Ele avalia as causas, as fontes, suas consequências, se serão negativas ou positivas, e a probabilidade de ocorrência. Durante esse procedimento, convém que seja feita uma análise de consequência, isto é, deve ser determinado o impacto causado pelo risco e a sua probabilidade. Por exemplo, um risco pode ter um alto impacto, porém a probabilidade de ocorrência é muito baixa. Ou ao contrário, ter um impacto baixo, mas grandes chances de ocorrência.

Para analisar a probabilidade de ocorrências, a ISO 31010:2012 citou algumas técnicas que podem ser utilizadas: análise de dados históricos, previsões de probabilidade através de técnicas preditivas, como análise de árvore de eventos e em casos que não se apliquem as técnicas anteriores, devem ser feitas deduções da probabilidade. A organização deve considerar as consequências de curto e longo prazo.

A matriz de riscos da figura 2 tem nas colunas verticais a probabilidade de ocorrência do evento e nas linhas as consequências do evento. Percebe-se que quanto maior forem os valores dos eixos, mais extremos serão os impactos.

			Consequências do Evento				
			Insignificante (1)	Menor (2)	Moderado (3)	Maior (4)	Catastrófico (5)
Probabilidade do Evento	Quase certo (5)	Médio (5)	Alto (10)	Extremo (15)	Extremo (20)	Extremo (25)	
	Provável (4)	Baixo (4)	Médio (8)	Alto (12)	Extremo (16)	Extremo (20)	
	Moderado (3)	Baixo (3)	Médio (6)	Alto (9)	Alto (12)	Extremo (15)	
	Improvável (2)	Baixo (2)	Baixo (4)	Médio (6)	Médio (8)	Alto (10)	
	Raro (1)	Baixo (1)	Baixo (2)	Baixo (3)	Baixo (4)	Médio (5)	

FIGURA 2 - Matriz de probabilidade de Ocorrência x Consequências do evento.  
Fonte: Mariano (2007), apud AS/NZS (2004). (Mariano)

Após a análise de riscos, a organização deve avaliar, a partir da análise do risco, se ele necessita de tratamento, qual a sua prioridade e se existem caminhos alternativos para evitar a ocorrência do risco. Em algumas circunstâncias, a organização pode decidir não tratar o risco.

O tratamento de riscos é o processo cíclico que envolve a avaliação feita anteriormente, a decisão se o nível do risco residual é aceitável, do contrário é necessário estudar um novo tratamento e posteriormente, avaliar a eficácia do tratamento. A seleção das opções de tratamento de riscos é parte essencial, pois é nesse momento que devem ser analisados se os custos e esforços de neutralização trarão realmente benefícios consequentes (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS, 2018).

O registro e o relato são referentes a documentação do processo da gestão de riscos. Portanto, devem relatar as atividades e resultados, garantir dados confiáveis para as tomadas de decisão e melhorar a integração entre os envolvidos.

Outra atividade que ocorre durante todas as fases do processo é a de monitoramento e análise crítica. A sua finalidade é principalmente a de assegurar que a gestão de riscos está sendo eficaz e eficiente em todos os níveis (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS, 2012). Outros pontos importantes são de reconhecer possíveis riscos futuros e mudanças e tendências.

## **2.5. Gestão de Riscos e o Setor Público Brasileiro**

As organizações públicas, assim como todo tipo de organização, enfrentam situações de incerteza constantemente. Portanto, para se tornarem mais eficazes na busca por seus objetivos, qualquer organização pública deve seguir as práticas da ISO 31000:2018 que foram esmiuçadas no capítulo anterior.

Freitas (2002) afirma que as diversas atividades desenvolvidas pelos órgãos públicos, tais como arrecadação de impostos, oferecimento de sistema de saúde à comunidade, compras públicas, possuem riscos em níveis variados.

Ainda segundo Freitas (2002), os riscos mais comuns enfrentados pelas organizações públicas são: serviços públicos obsoletos devido falta de inovação, alterações econômicas nacionais e globais, desvio de recursos e/ou fraudes, demora para introdução de tecnologias de ponta, garantir a segurança da população, empresas que não cumprem seus contratos firmados com o governo, entre outras.

Segundo Bermejo *et al* (2018) a gestão de riscos ganhou espaço na visão dos gestores por ser uma maneira de gerir riscos com maior compreensão. No cenário internacional começaram a surgir guias e relatórios de apoio para a gestão de riscos no setor público em

2004, ano no qual o departamento do tesouro britânico iniciou a preparação de um guia de gestão de riscos para realizar ações de desenvolvimento (BERMEJO *et al*, 2018).

No cenário nacional, a Escola Nacional de Administração Pública lançou, em 2006, o “Guia sobre a gestão de riscos no serviço público” abrangendo temas como inovação e gestão do conhecimento, além da gestão de riscos. O guia conceitua risco como “a probabilidade de que um evento, seja ele bom ou mau, ocorra no futuro”. O que demonstra novamente que o risco não é necessariamente algo negativo, podendo na realidade ser uma oportunidade.

Logo após, em 2007, o “Guia de Orientação para Gerenciamento de riscos Corporativos” foi elaborado pelo Instituto Brasileiro da Governança Corporativa. Segundo Bermejo *et al* (2018), as informações desse guia se destinam inicialmente a empresas com fins lucrativos.

Em 2013, o Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão publicou o Guia de Orientação para gerenciamento de riscos. O guia foi baseado no Modelo de Excelência do Sistema de Gestão pública e no “The Orange Book Management of Risk – Principles and Concepts” (BRASIL, 2013).

O guia Frente Gestão de Riscos foi criado pelo Ministério da Fazenda em 2014. Seu objetivo geral é o de modernizar a gestão com base em uma cultura voltada para segurança e risco (BRASIL, 2014). Com a realização do trabalho, o Ministério da fazenda espera que sejam identificados riscos potenciais, que haja redução do nível de exposição a riscos e que sejam otimizados e racionalizados o uso dos recursos públicos.

Os órgãos públicos demonstram cada vez mais que a gestão de riscos é essencial para a boa gestão no setor público. Fato que corrobora isso é Instrução Normativa STJ/GP nº 17 em dezembro de 2015, no qual o Presidente do Superior Tribunal de Justiça resolve instituir a Política de Gestão de Riscos em todos os níveis, sendo eles processos de trabalho, iniciativas estratégicas, táticas e operacionais (BRASIL, 2015).

Para auxiliar a instituição da norma citada anteriormente, o STJ elaborou o guia Gestão de Riscos em junho de 2016. Para o guia, o desafio do STJ é o de determinar qual é o nível de incerteza que a organização está preparada a aceitar. Sua finalidade é de gerenciar as possíveis ameaças, deixando-as em níveis aceitáveis, e se beneficiar com as oportunidades (BRASIL, 2016b).

A Controladoria Geral da União publicou a Instrução Normativa Conjunta MP/CGU nº 01/2016, que marcou um grande desenvolvimento da Gestão de Riscos no setor público (BRASIL, 2016a). Segundo o artigo 1º, “os órgãos e entidades do Poder Executivo Federal

deverão adotar medidas para a sistematização de práticas relacionadas à gestão de riscos, aos controles internos, e à governança”.

As finalidades da IN Conjunta MP/CGU nº01/2016 são de roborar a gestão e aprimorar os processos para obtenção dos objetivos organizacionais (BRASIL, 2016a). A utilização da gestão de riscos tem o papel de auxiliar o funcionamento da máquina pública, com intuito de aumentar a segurança e a performance dos servidores e da alocação dos recursos públicos, tanto quanto de estimular a inovação e as boas práticas (FREITAS, 2002).

O capítulo III da Instrução Normativa tem o foco totalmente voltado para a gestão de riscos. O artigo 14 apresenta os princípios da gestão de riscos:

Art. 14. A gestão de riscos do órgão ou entidade observará os seguintes princípios:

I – Gestão de riscos de forma sistemática, estruturada e oportuna, subordinada ao interesse público;

II – Estabelecimento de níveis de exposição a riscos adequados;

III – estabelecimento de procedimentos de controle interno proporcionais ao risco, observada a relação custo-benefício, e destinados a agregar valor à organização;

IV – Utilização do mapeamento de riscos para apoio à tomada de decisão e à elaboração do planejamento estratégico; e

V – Utilização da gestão de riscos para apoio à melhoria contínua dos processos organizacionais (BRASIL, 2016a).

Percebe-se que os incisos I e V foram retirados da ISO 31000:2009. Apesar de não estarem exatamente iguais aos da norma, os incisos II, III e IV também foram elaborados através dela.

Os objetivos da gestão de riscos no setor público são de garantir que os tomadores de decisões tenham as melhores informações possíveis acerca dos riscos aos quais a organização está exposta, reduzir os riscos ou eliminá-los para que os objetivos da organização sejam alcançados com maior eficiência e rapidez e criar e agregar valor através do aperfeiçoamento das tomadas de decisões (BRASIL, 2016a).

Em abril de 2017, o Ministério da Transparência, Fiscalização e Controladoria Geral da União publicaram a Portaria nº 915 que institui a política de Gestão de Riscos (BRASIL, 2017b). Essa portaria tem a função de regulamentar e detalhar o que foi descrito na IN Conjunta MP/CGU nº01/2016.

Para que a operacionalização da gestão de riscos seja colocada em prática, a CGU elaborou desde março de 2017 e apresentou em abril de 2018 a metodologia de Gestão de Riscos. A concepção dessa metodologia foi feita baseada na ISO 31000:2009 e no COSO ERM e tem como objetivo a aplicabilidade da gestão de riscos na CGU.

A política de Gestão de Riscos foi instituída em todos os níveis pelos órgãos da Justiça Federal através da Resolução nº 447 de junho de 2017. Segundo a Resolução, os tribunais regionais federais deveriam efetuar a gestão de riscos em até 180 dias (BRASIL, 2017a).

### 3. Métodos e Técnicas de Pesquisa

O presente estudo é classificado explicativo-descritivo quanto ao tipo. É explicativa, pois identifica os fatores de contribuição para determinados fenômenos (GIL, 2008). É descritiva, dado que descreve as características de determinada população. Esse tipo de pesquisa observa, registra e analisa determinados fenômenos, sem que haja interferência do pesquisador (DE OLIVEIRA, 2011).

Quanto ao procedimento técnico é considerada uma pesquisa experimental, dado que selecionou as variáveis que influenciavam o objeto de estudo. É quantitativa quanto à natureza da pesquisa, visto que existe mensuração dos dados obtidos (FONSECA, 2002). Para Gerhardt e Silveira (2009), a pesquisa quantitativa propende para o raciocínio dedutivo e às características mensuráveis da experiência humana.

Segundo Gerhardt e Silveira (2009), o questionário é um instrumento de coleta de dados que é construído por perguntas ordenadas, simples e diretas. Segundo Gunther (2003), survey é o levantamento de dados por amostragem que garante a representatividade e consegue trazer uma visão de uma extensa população.

Portanto, a ferramenta escolhida para avaliar o estado de implementação da Gestão de riscos foi o questionário. Ele é capaz de levantar dados precisos, confiáveis e são de fácil aplicação em qualquer organização.

Para a elaboração do questionário, o presente estudo elaborou as questões abordadas a partir dos princípios, estrutura e processos da Gestão de Riscos expostos na ISO 31000:2018. Para auxiliar na validação teórica na concepção do questionário, a seguir seguem os trabalhos que serviram de apoio: ISO 31010:2012 – Gestão de riscos: Técnicas para o processo de avaliação de riscos, a ISO 310014:2015 – Gestão de riscos: Guia para implementação da ABNT NBR ISO 31000, e o Roteiro de Auditoria de Gestão de Riscos do TCU publicado em 2017.

Quanto a forma, foi escolhida a categoria de questionário fechado (de múltipla escolha). A mensuração escolhida foi a Escala Likert, no qual é solicitado ao responde a avaliação das questões em uma escala de cinco alternativas (GUNTHER, 2003).

Na elaboração da estrutura e sequência do questionário utilizou-se a técnica apresentada por Gunther (2003) que afirma que se deve seguir uma ordem lógica. Para demonstrar a representatividade do questionário elaborado, utilizou-se a técnica de validade de conteúdo.

Para Nobre (2012), a validade de conteúdo é a busca na revisão bibliográfica para justificar a criação de cada item. Antes de iniciar a elaboração do questionário foi realizada revisão de literatura sobre a Gestão de Riscos, suas principais normas nacionais e internacionais, para que fosse possível elaborar um questionário que abordasse os objetivos propostos pelo trabalho.

O questionário foi então dividido em 3 grupos, o primeiro traz questões demográficas: sexo, faixa etária, escolaridade, tempo em que está na organização, a participação em atividades de gerenciamento de riscos e o nível organizacional no qual trabalha.

No segundo grupo, há questões relativas aos princípios da gestão de riscos, sua estrutura e processos, segundo a ISO 31000:2018. As respostas poderiam ser respondidas de 1 a 5, sendo 1, discordo totalmente, e 5, concordo totalmente. Sendo que nessa sequência de perguntas, o respondente também poderia assinalar a opção de “não sei ou não compreendo”, por ser tratar de um questionário teste.

No terceiro grupo, há questões relativas a utilização de técnicas e ferramentas que auxiliam a gestão de riscos na organização. A terceira sequência de questões também utilizou a Escala Likert com a escala de 1 a 5, sendo 1, se a técnica nunca foi utilizada na organização, e 5, se a técnica é utilizada com frequência na organização.

### **3.1. Elaboração do Questionário**

A seguir serão apresentadas as questões elaboradas em conjunto com os as suas justificativas. Primeiramente, serão apresentadas as questões elaboradas com base nos princípios da norma ISO 31000:2018, com objetivo de colher a impressão dos colaboradores das organizações de como o princípio é aplicado na organização. Em seguida, serão apresentadas as questões referentes à estrutura da gestão de riscos. Por último, será mostrada uma questão referente ao processo de avaliação de riscos bem como a lista de ferramentas que são utilizadas para identificar, analisar e avaliar riscos.

### 3.1.1. Questões relacionados aos princípios

QUADRO 1 - Questões relacionadas aos princípios da gestão de riscos

Número	Questão	Princípio Relacionado	Justificativa
1	Percebo que na área em que trabalho a chefia procura avaliar os riscos que podem desviar os objetivos das atividades, processos e/ou projetos sob sua responsabilidade.	Estruturada e abrangente	Essa questão procura colher a percepção do respondente como ele percebe que os riscos da área são avaliados. Ao colher a percepção de vários respondentes da organização é possível avaliar se a gestão de riscos está estruturada e abrangente (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS, 2015).
2	Percebo que os critérios estabelecidos para priorização dos riscos são adequados para orientar as decisões da organização.	Personalizada	Cada organização possui suas características particulares e assim, um determinado apetite à risco, que é quanto de risco a organização está disposta a aceitar (BRASIL, 2017c). O apetite ao risco é uma orientação para a priorização e resposta ao risco.

3	Percebo que a minha opinião é levada em consideração dentro da organização, quando solicitada e quando não solicitada.	Inclusiva	Desde a sua concepção, as opiniões e percepções das partes envolvidas devem ser ouvidas para que a estrutura da gestão de riscos fique fundamentada (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS, 2015).
4	Percebo que as pessoas são encorajadas a reportar preocupações com algum processo ou comportamento que possa(m) afetar os objetivos da organização.	Inclusiva	Os indivíduos devem ser encorajados a reportar atitudes consideradas antiéticas ou que possam impedir e/ou atrasar a obtenção dos objetivos. Através do reporte, incidentes podem ser impedidos buscando ao serem prontamente identificados e tratados (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS, 2015; BRASIL, 2017c).
5	Percebo que a organização identifica e monitora componentes que possuem maior probabilidade de mudança.	Dinâmica	Qualquer mudança é capaz de fazer com que seja necessário haver uma reavaliação dos riscos já identificados. Protocolos definidos para monitoramento e comunicação da mudança são importantes para que a organização não desvie da sua estratégia (BRASIL, 2017c).

6	Percebo que, quando cabíveis, são realizadas simulações para apurar as probabilidades e impactos das atividades realizadas pela organização.	Dinâmica	A realização de simulações auxilia na identificação e análise dos riscos e permite que a organização consiga identificar suas causas e as possíveis consequências (BRASIL, 2017c)
7	Há avaliação rotineira de riscos nas mudanças e novos projetos que são implementados.	Dinâmica	Todas as atividades e tomadas de decisões originam os riscos e, conseqüentemente, novos projetos trarão consigo novos riscos. Além de considerar o risco que poderia afetar o sucesso do novo projeto, a organização deve considerar também aspectos humanos, sociais, ambientais, de segurança e que esse esteja em concordância com os requisitos legais (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS, 2015; BRASIL, 2017c).
8	Percebo que, em geral, as pessoas na organização têm conhecimento e habilidades necessárias para fazer as atividades que são designadas.	Melhor informação disponível	Toda tomada de decisões envolve risco, e para que sejam tomadas as melhores decisões possíveis, é indispensável que as pessoas, além de possuírem as melhores informações possíveis, também tenham conhecimentos e habilidades para realizar seus deveres (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS, 2015).

<b>9</b>	Percebo que, em geral, se procuram utilizar dados históricos, através da recuperação de relatórios, base de projetos, normas, e-mails ou fontes de conhecimento para auxiliar a tomada de decisões.	Melhor informação disponível	Para que o princípio seja eficaz, os tomadores de decisão devem ter acesso às informações históricas e atuais, através das fontes citadas na questão, para que tomem decisões com confiança e clareza (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS, 2015).
<b>10</b>	Percebo que possuo informações suficientes e confiáveis para tomar decisões dentro da minha área de atuação.	Melhor informação disponível	As informações são as entradas para o processo da gestão de riscos e por isso devem ser avaliadas regularmente (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS, 2015). Diretrizes e protocolos são maneiras de possibilitar a partilha de informações para garantir o cumprimento de suas funções (BRASIL, 2017c).
<b>11</b>	Quando necessário, vejo que a organização procura ajuda de especialistas ou consultorias para auxiliar nas previsões e fazer pareceres que auxiliem na tomada de decisão.	Melhor informação disponível	Nem sempre a organização possui conhecimento e habilidades necessárias para realizar previsões ou possui apenas informações insuficientes para tomadas de decisões (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS, 2015). Um especialista pode auxiliar a organização nessas situações e garantir um melhor desempenho.

12	A organização me proporciona a participação em fóruns, congressos, <i>workshops</i> , palestras ou cursos na minha área de atuação.	Melhor informação disponível	A organização deve proporcionar a participação de seus funcionários em cursos, fóruns e outros, para que esses estejam sempre atualizados e preparados para realizar suas tarefas com melhor rendimento com o mínimo de erros possíveis.
13	Percebo que os gestores promovem o apoio, o respeito e a compreensão sobre as diferenças individuais.	Fatores humanos e culturais	A organização deve combinar a gestão de riscos com a preservação e entrega de valor aos envolvidos em todos os níveis estratégicos. Cabe a alta administração garantir um ambiente de trabalho que respeite e compreenda as diferenças, oferecendo suporte e supervisionando, para que haja comprometimento com a gestão de riscos (BRASIL, 2017c).
14	Percebo que as responsabilidades de cada indivíduo estão claramente identificadas.	Fatores humanos e culturais	Para que as atividades sejam executadas de maneira correta, os indivíduos precisam estar preparados para executá-las. A estrutura da gestão de riscos precisa que os envolvidos estejam informados, habilitados e autorizados para realizar suas atividades e compreendam os deveres e limites dos seus cargos (BRASIL, 2017c).
15	Percebo que os colaboradores da organização trabalham de maneira ética e com alto nível de moralidade.	Fatores humanos e culturais	As intenções e visões das partes podem facilitar ou intrincar o alcance dos objetivos organizacionais, e por isso, devem ser considerados e analisados (BRASIL, 2017c).

<b>16</b>	Percebo que a comunicação organizacional é feita de maneira clara e precisa dentro da organização.	Fatores humanos e culturais	A comunicação deve ser efetiva para informar e consultar as visões e percepções dos envolvidos e que as informações sobre responsabilidades sejam passadas corretamente, durante todas as fases do processo de gestão de riscos (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS, 2015; BRASIL, 2017c).
<b>17</b>	A organização disponibiliza canal para que desvios éticos sejam reportados.	Fatores humanos e culturais	A organização deve monitorar o nível de moralidades e para isso, canais de denúncia auxiliam na manutenção da integridade e de valores éticos (BRASIL, 2017c).
<b>18</b>	Percebo que as pessoas na organização entendem seus papéis e responsabilidades relacionados aos riscos e estão preparados para exercê-los.	Fatores humanos e culturais	As pessoas devem estar cientes de seus papéis e responsabilidades para garantir e auxiliar na manutenção do gerenciamento de riscos. A questão analisa se o respondente percebe o que cada indivíduo reconhece sua responsabilidade em fornecer as informações pertinentes ao risco e ao desempenho (BRASIL, 2017c).
<b>19</b>	Percebo que a organização sabe reagir às mudanças de maneira positiva.	Melhora contínua	As organizações sempre estão expostas a possíveis mudanças, seja uma reestruturação interna, uma mudança na legislação ou uma greve (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS, 2015). Devido a isso, a estrutura deve ser monitorada e analisada continuamente para asseverar a eficácia em reação à mudança.

<b>20</b>	Percebo que a organização procura planejar, executar, monitorar e agir de forma a melhorar cada vez mais as suas operações.	Melhoria contínua	Se a gestão de riscos está buscando a melhoria contínua, então, o desempenho organizacional também estará melhorando continuamente. Indicadores de progresso qualitativos e quantitativos trarão informações para impulsionarem o sucesso da gestão de riscos (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS, 2015).
-----------	---	-------------------	---

Fonte: Autor.

### 3.1.2. Questões relacionadas à estrutura

QUADRO 2 - Questões relacionadas à estrutura da gestão de riscos

Número	Questão	Componente Relacionado	Justificativa
1	A organização possui uma política de gestão de riscos e eu a conheço.	Liderança e comprometimento	A política da gestão de riscos é um documento que formaliza a gestão de riscos e deve ser conhecida por todos. Essa questão tem como objetivo colher se o respondente sabe da existência da política e a conhece (BRASIL, 2017c). É conveniente que a política de gestão de riscos deixe de forma clara os objetivos e as responsabilidades para gerenciamento. Ela deve ser comunicada corretamente para que as partes envolvidas a compreendam (BRASIL, 2017c).
2	Percebo que a administração aloca recursos suficientes e apropriados para a gestão de riscos.	Liderança e comprometimento	A alocação de recursos, como pessoas, ferramentas, recursos financeiros e outros, permitirá que a gestão de riscos possa ter maior probabilidade de ser efetiva (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS, 2018; BRASIL, 2017c). Essa questão tem como objetivo colher se o respondente percebe que a alocação desses recursos é adequada.

3	Percebo que a alta administração (ex: ministros, diretores, CEO) reconhecem a importância da cultura, da integridade, dos valores éticos e da consciência de riscos dentro da organização.	Liderança e comprometimento	O envolvimento e a declaração da alta administração sobre o seu comprometimento com a Gestão de Riscos é essencial. Nesse sentido, essa questão procura colher do respondente se percebe esse comprometimento da alta administração (BRASIL, 2017c).
4	Percebo que os riscos organizacionais são gerenciados por todas as áreas da organização.	Integração	Segundo a ISO 31000:2018, o risco deve ser administrado por toda a estrutura organizacional e para que isso seja possível, a gerencia dos riscos deve ser feita por todas as áreas da organização.
5	Percebo que os gestores da organização se preocupam em realizar o trabalho de sua área de forma adequada, e por isso, gerenciam bem os riscos de forma a maximizar a probabilidade de cumprir as suas atribuições.	Integração	Os gestores são responsáveis por guiar a organização na busca pelos seus objetivos e na criação de estratégias e por isso devem orientar todos em relação as regras, processos e relações internas e externas existentes. A gestão de riscos auxilia a melhoria dos sistemas de gestão e assim ajudará a maximizar a realização das atividades (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS, 2018). Portanto, o item irá avaliar se o respondente percebe que existe a relação entre a gestão de riscos e a maximização na probabilidade no cumprimento de suas atribuições.

6	Percebo que todos da organização, inclusive eu, tenho responsabilidade na gestão dos riscos.	Integração	O gerenciamento de riscos deve ser realizado por todas as áreas da organização e por isso, todos os funcionários devem compreender sua parcela de responsabilidade referente a realização de sua função na gestão de riscos (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS, 2018).
7	Percebo que a organização leva em consideração fatores sociais, culturais e ambientais em suas decisões.	Concepção (contexto externo)	A identificação desses fatores facilita, quando considerada, e piora, quando desconsiderada, o alcance dos objetivos da organização e, portanto, devem ser avaliadas constantemente. Além disso, evitam que falhas na constatação e na resposta a situações de alerta aconteçam (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS, 2015).
8	Percebo que a organização leva em consideração fatores que advém de riscos políticos em suas decisões.	Concepção (contexto externo)	As organizações podem ser impactadas por decisões políticas. Nesse sentido, essa pergunta procura colher do respondente se ele percebe se esse fator é levado em consideração dentro da organização.
9	Percebo que a organização leva em consideração fatores que advém de riscos jurídicos e regulatórios em suas decisões.	Concepção (contexto externo)	A organização deve realizar suas tarefas dentro das normas a que está submetida. Quaisquer alterações jurídicas ou regulamentárias podem fazer com que a organização necessite realizar alterações e, por isso, esses fatores devem ser considerados (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS, 2015).

<b>10</b>	Percebo que a organização leva em consideração riscos tecnológicos em suas decisões.	Concepção (contexto externo)	A tecnologia trouxe rapidez e eficiência na execução de atividades organizacionais, mas é necessário que a organização gerencie seus dados de forma segura e que os riscos referentes a essa atividade sejam considerados. A gestão de riscos tecnológicos permite a prevenção de ameaças virtuais e de incidentes com suas informações.
<b>11</b>	Percebo que a organização leva em consideração riscos econômico/financeiros em suas decisões.	Concepção (contexto externo)	Os indicadores econômicos mostram o nível do PIB, da inflação, do consumo e o índice de emprego. Esses indicadores auxiliam os gestores na tomada de decisões, pois refletem fatores como o poder de compra do consumidor e o nível de confiança do país no recebimento de investimentos do exterior.
<b>12</b>	Percebo que os objetivos estratégicos, a missão, visão e valor da organização estão formulados de maneira clara e são compreendidos por todos.	Concepção (contexto interno)	Para que a organização consiga alcançar os seus objetivos, primeiro é necessário compreendê-la como um todo. Todas as atividades da organização devem estar integradas com a gestão de riscos para que ela seja eficaz (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS, 2018).
<b>13</b>	Percebo que a energia empregada pela organização está direcionada de forma a atingir seus objetivos estratégicos	Concepção (contexto interno)	Os funcionários e a alta administração devem conhecer as peculiaridades da organização que estão inseridos para que assim os objetivos estratégicos organizacionais sejam mais facilmente alcançados (BRASIL, 2017c).

<b>14</b>	Percebo que a estrutura organizacional é adequada e bem dimensionada.	Concepção (contexto interno)	As atividades e recursos da organização devem estar organizados de modo a alcançar os seus objetivos (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS, 2018). A questão irá verificar se os colaboradores acreditam que a organização seja adequada e bem dimensionada.
<b>15</b>	Percebo preocupação de que o trabalho realizado dentro da organização seja realizado de maneira que possa ser verificado e/ou auditado	Avaliação	A auditoria é de grande importância, pois será capaz de verificar e avaliar a eficácia do gerenciamento dos riscos, do controle e da governança (BRASIL, 2017c).

Fonte: Autor.

### 3.1.3. Questões relacionadas ao processo

QUADRO 3 - Processo de Avaliação de Riscos

<b>Número</b>	<b>Questão</b>	<b>Componente Relacionado</b>	<b>Justificativa</b>
<b>1</b>	Percebo que, a organização procura identificar, de forma sistematizada, os riscos para as atividades, processos e projetos.	Processo	Todas as atividades e tomadas de decisões originam os riscos e, conseqüentemente, novos projetos trarão consigo novos riscos. Além de considerar o risco que poderia afetar o sucesso do novo projeto, a organização deve considerar também aspectos humanos, sociais, ambientais, de segurança e que esse esteja em concordância com os requisitos legais. O processo de identificação de riscos é a procura, reconhecimento e explicação das incertezas que podem influenciar o objetivo (BRASIL, 2017c).

Fonte: Autor.

QUADRO 4 - Ferramentas do processo de avaliação de risco

<b>Número</b>	<b>Ferramenta</b>	<b>Justificativa</b>
<b>1</b>	Brainstorming (tempestade de ideias)	Técnica que incentiva a imaginação e o pensamento de um grupo de pessoas para que haja discussão e exposição das informações, é conhecida como

		tempestade/chuva de ideias. É uma ferramenta de fácil acesso e que necessita de poucos recursos, fortemente aplicável na identificação de riscos (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS, 2012).
2	Entrevistas estruturadas ou semiestruturadas	Após a identificação dos objetivos da entrevista, são elaboradas questões para serem aplicadas individualmente. Sua utilização auxilia a identificar riscos ou para análise de riscos já identificados (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS, 2012).
3	Técnica Delphi	Essa técnica busca alcançar um consenso entre opiniões de especialistas sobre determinado tema, sendo que essas opiniões são expressadas de maneira anônima e individual para o pesquisador. É aplicada em qualquer etapa do processo de gestão de riscos, mas é fortemente aplicável na identificação de riscos (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS, 2012).
4	Lista de Verificação (checklist)	Essa técnica pode ser empregada na identificação de perigos e/ou riscos, geralmente é utilizada depois da aplicação de técnicas imaginativas, como o brainstorming. Portanto, possui forte aplicabilidade na identificação de riscos (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS, 2012).
5	Análise preliminar de perigos (APP)	É uma técnica preventiva que busca identificar os perigos que podem causar danos em alguma atividade. Normalmente é utilizada no início de um projeto e não promove resultados quantitativos (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS, 2012).

<b>6</b>	Estudo de perigos e operabilidade (HAZOP)	Ferramenta de alta complexidade que permite a identificação dos riscos para pessoas, equipamentos, ambiente e objetivos da organização. O HAZOP também pode elaborar o processo para tratar os riscos identificados (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS, 2012).
<b>7</b>	Análise de perigos e pontos críticos de controle (APPCC)	Foi criada pela NASA para garantir a qualidade dos alimentos enviados para programas espaciais e posteriormente adaptado para ser utilizada por outras organizações do ramo de alimentos (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS, 2012). Seu objetivo é assegurar a segurança do alimento por meio da análise e controle dos riscos.
<b>8</b>	Avaliação de risco ambiental	A ferramenta avalia de maneira detalhada os riscos em vegetais, animais e seres humanos que tiverem sido expostos a perigos, como por exemplo a exposição a produtos químicos. É fortemente aplicável na identificação dos riscos, na análise de riscos e na avaliação dos riscos (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS, 2012).
<b>9</b>	Técnica estruturada, “E se”	Aborda as consequências de possíveis mudanças, e assim, identifica os riscos que podem ser criados ou alterados (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS, 2012).
<b>10</b>	Análise de Cenários	Técnica que instiga a imaginação com a criação de possíveis futuros cenários. Permite avaliar as consequências e suas probabilidades para que a organização consiga responder positivamente às mudanças (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE

		NORMAS TÉCNICAS, 2012). Beneficia a tomada de decisões e auxilia no planejamento estratégico.
<b>11</b>	Análise de impactos no negócio ( <i>Business Impact Analysis – BIA</i> )	A análise de impactos nos negócios investiga como os riscos mais importantes afetariam os processos da organização e quantifica o que seria necessário para controlá-los. Sua utilização indica a criticidade e as escalas de tempo na recuperação dos processos, facilitando a obtenção da continuidade do atingimento dos objetivos. É aplicável na identificação dos riscos, no estabelecimento da probabilidade dos riscos, no nível de risco e na avaliação de riscos e é fortemente aplicável na determinação das consequências dos riscos (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS, 2012).
<b>12</b>	Análise de causa-raiz (5 porquês; Pareto; Mapeamento da causa raiz)	É uma técnica que analisa e avalia uma ampla perda para evitar que aconteça novamente, através da identificação das causas iniciais. A análise de causa-raiz é fortemente aplicável na análise de riscos (Consequência, probabilidade e nível de risco) e na avaliação de riscos (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS, 2012).
<b>13</b>	Análise de modos de falha e efeito	Realiza a investigação de possíveis erros nos componentes, sistemas ou processos e as consequências que podem ocorrer. É fortemente aplicável em todo o processo de avaliação de riscos (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS, 2012).
<b>14</b>	Análise de árvore de falhas	Identifica e analisa as possíveis causas para que algo indesejado não aconteça. Sua representação é feita em um diagrama de árvore com a explicação sobre os possíveis

		fatores e qual a sua relação com o evento indesejado. É uma ferramenta de grande auxílio no estabelecimento da probabilidade dos riscos (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS, 2012).
<b>15</b>	Análise de árvore de eventos	É uma ferramenta gráfica que representa de maneira clara sequências excludentes depois de um acontecimento inicial. Possui aplicabilidade em quase todo o processo de avaliação de riscos, com a exceção da avaliação de riscos (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS, 2012).
<b>16</b>	Análise de causa e consequência	A análise de causa e consequência é considerada como uma junção da análise de falhas e árvores de eventos, pois se inicia a partir de um evento crítico e realiza a análise de consequências. É uma técnica aplicável em todo o processo de avaliação de riscos, sendo muito indicado para analisar as consequências e a probabilidade (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS, 2012).
<b>17</b>	Análise de causa e efeito (Ishikawa; Espinha de peixe)	É utilizada na identificação de possíveis motivos de um evento não desejado e leva em consideração todos os cenários e causas possíveis. Muitas vezes é utilizado em conjunto com o brainstorming. Possui forte aplicação na identificação dos riscos e no estabelecimento das consequências (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS, 2012).
<b>18</b>	Análise de camadas de proteção (LOPA)	Ferramenta que estabelece os riscos de uma situação indesejada e é considerada um método semiquantitativo. Na prática faz a seleção de uma causa e consequência e identifica quais são as camadas de proteção entre um acontecimento e um resultado.

		Tem aplicabilidade na identificação e na análise de riscos (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS, 2012).
<b>19</b>	Árvore de decisões	Semelhante a árvore de eventos, também se inicia com um evento inicial e determina possíveis opções e resultados. É muito utilizada para determinar qual melhor caminho quando existir a incerteza e é fortemente aplicável na análise de riscos, sendo que também pode ser utilizada na avaliação de riscos (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS, 2012).
<b>20</b>	Análise de confiabilidade humana	Erros humanos podem contribuir de maneira negativa em diversas situações dentro da organização e por isso necessitam de atenção. Análise de confiabilidade humana é um método que possui forte aplicação em todo o processo de avaliação de riscos, pois aborda o impacto humano acerca do desempenho de um sistema (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS, 2012).
<b>21</b>	Análise Bow Tie	A análise de Bow Tie é uma técnica que descreve e analisa as causas e consequências através de uma esquematização. É uma técnica muito completa para análise e avaliação dos riscos e por isso possui uma complexidade média (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS, 2012).
<b>22</b>	Manutenção centrada em confiabilidade	Essa ferramenta auxilia a identificação de manutenção preventiva de equipamentos e informa quais as possíveis consequências se houver alguma falha. Logo, consegue ajudar o gestor a avaliar a necessidade da realização de determinada manutenção. É fortemente aplicável em todo o processo de avaliação de riscos (ASSOCIAÇÃO

		BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS, 2012).
<b>23</b>	Sneak analysis e sneak circuit analysis	A sneak analysis é um avanço da sneak circuit analysis, e ambas buscam identificar erros em um projeto, podendo ser aplicado em softwares e hardwares. Sua funcionalidade melhora quando aplicada juntamente com o HAZOP. É aplicável na identificação de riscos (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS, 2012).
<b>24</b>	Análise de Markov	A análise de Markov é um método estatístico quantitativo que é aplicado na análise de sistemas reparáveis. É aplicável na identificação dos riscos e fortemente aplicável no estabelecimento das suas consequências (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS, 2012).
<b>25</b>	Simulação de Monte Carlo	A simulação de Monte Carlo auxilia as organizações a compreender os efeitos da incerteza em sistemas muito complexos. É fortemente aplicável na avaliação de riscos (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS, 2012).
<b>26</b>	Estatística Bayesiana e Redes Bayes	É utilizada para representar variáveis e suas relações e se tornou mais conhecida por estar disponível através de softwares. Possui forte aplicação na identificação da consequência e na avaliação de riscos (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS, 2012).
<b>27</b>	Curvas FN	Utiliza a representação gráfica para demonstrar as saídas da análise de riscos e qual o nível do risco. Auxiliam na comparação dos riscos quando existem dados disponíveis. As curvas FN são aplicáveis em todo o processo de avaliação de riscos

		(ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS, 2012).
<b>28</b>	Índice de riscos	É uma abordagem semiquantitativa do risco e é utilizado para avaliar e comparar diversos riscos. É uma ferramenta que considera diversos fatores que podem afetar o nível dos riscos e determina uma pontuação quantitativa. É aplicável em todo o processo de avaliação de riscos (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS, 2012).
<b>29</b>	Matriz de probabilidade/consequência	A ferramenta busca definir um nível de risco ou classificação de risco através da combinação de classificações qualitativas ou semiquantitativa. Pode auxiliar a organização na seleção de riscos que precisam ser tratados e sua complexidade é baixa. É fortemente aplicável na identificação e análise de riscos e aplicável na avaliação de riscos (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS, 2012).
<b>30</b>	Análise de custo/benefício	Realiza a análise durante o processo de avaliação de riscos para escolher qual o melhor custo benefício, ou seja, qual opção será mais rentável para a organização. Auxilia na escolha de como agir no tratamento ao risco e pode ser utilizada para tomar a decisão entre opções de ação. Sua aplicação pode ser feita durante todo o processo de avaliação de riscos (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS, 2012).
<b>31</b>	Análise de decisão por multicritérios (MCDA)	É método que tem como objetivo principal informar a ordem de preferencia entre diversas opções. Pode auxiliar na decisão de <i>trade offs</i> quando os envolvidos possuem opiniões e objetivos diferentes. Pode ser aplicável todo o processo de

		avaliação de risco (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS, 2012).
--	--	--

Fonte: Autor.

### 3.2. Possível análise com as respostas obtidas com o questionário

Com as respostas do questionário obtidas, uma possível análise que pode ser feita é a organização calcular a média total das questões referentes aos princípios, estrutura e processos para identificar em qual nível de implementação a organização se insere.

QUADRO 5 - Relação entre a média e o estado de implementação

<b>Média</b>	<b>Estado de Implementação</b>	<b>Explicação</b>
Entre 1 -2	Inexistente	A gestão de riscos é inexistente e a organização não possui mentalidade de riscos.
Entre 2 – 3	Inicial	A gestão de riscos continua inexistente, porém seus colaboradores demonstram mentalidade de riscos.
Entre 3 – 4	Moderado	A gestão de riscos é realizada em algumas áreas e os colaboradores tem um pensamento voltado para os riscos.
Entre 4 – 5	Avançado	A gestão de riscos é uma prática realiza pela organização em todas as áreas relevantes.

Fonte: Autor.

Para a análise das ferramentas, não deve ser considerado as médias, mas sim quantas ferramentas o colaborador domina e utiliza com frequência na organização. As notas 4 e 5, demonstram que o respondente possui o domínio e que a organização utilizada com regularidade a ferramenta.

### **3.3. Realização do Teste**

Após a primeira elaboração das questões e opções de resposta, o questionário foi aplicado para um pequeno grupo de respondentes. O objetivo dessa primeira aplicação foi o de conhecer as dúvidas quanto ao formato do questionário, suas perguntas e possíveis respostas (NOBRE, 2012).

Foram feitos ajustes no questionário para a realização da aplicação final com o intuito de ensaiar o roteiro em uma organização e ainda conhecer a população entrevistada. A aplicação foi realizada presencialmente de maneira aleatória em Tribunal de segundo grau do Distrito Federal, em dois dias diferentes da semana, mantido o mesmo horário. No total, foram colhidos trinta questionários.

A escolha do local se deve a resolução N° CJF-RES-2017/00447 publicada em sete de junho de 2017 que estabeleceu a política de Gestão de Riscos em tribunais de segundo grau (BRASIL, 2017a).

## 4. Resultado e Discussão

Nessa seção é analisado o resultado da aplicação do questionário teste.

### 4.1. Apresentação dos dados demográficos

A amostra foi composta por trinta respondentes, sendo onze do sexo masculino e dezoito do sexo feminino. Portanto, 63,3% dos respondentes são mulheres e 36,6% são homens.

No item sobre faixa de idade, o respondente deveria assinalar entre as opções: menor de 25 anos, de 25 a 35 anos, de 35 a 45 anos, de 45 a 60 anos e maior de 60 anos. A FIGURA 3 representa a faixa etária dos respondentes e a sua porcentagem.

Percebe-se que os respondentes entre 45 e 60 anos são maioria, representando 34% da amostra, e são seguidos pelos respondentes entre 25 a 35 anos, representando 23%. Portanto, 57% da amostra é representada por pessoas de 25 a 45 anos.

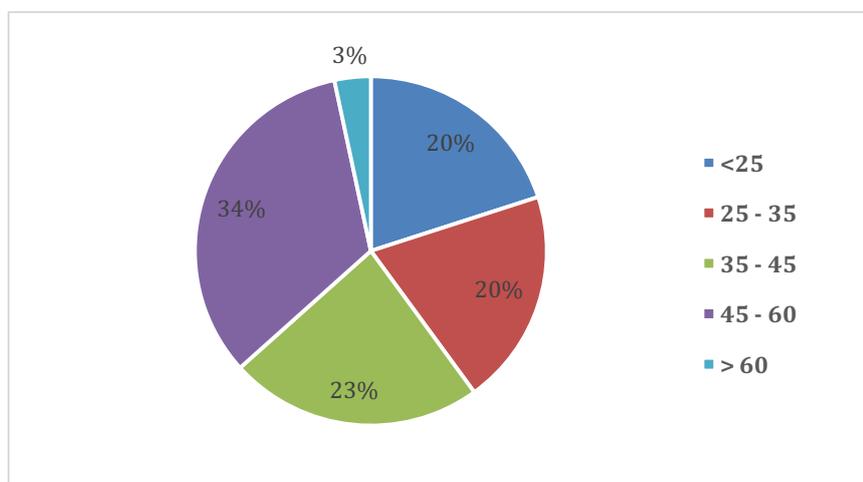


FIGURA 3 - Faixa etária.  
Fonte: Dados da pesquisa.

A figura 4 colheu dados a respeito do título mais alto do informante. Percebe-se que a amostra não possui respondentes com mestrado ou doutorado. Porém, 56% dos informantes possuem especialização, 27% concluíram o ensino superior e apenas 17% concluíram apenas o ensino médio.

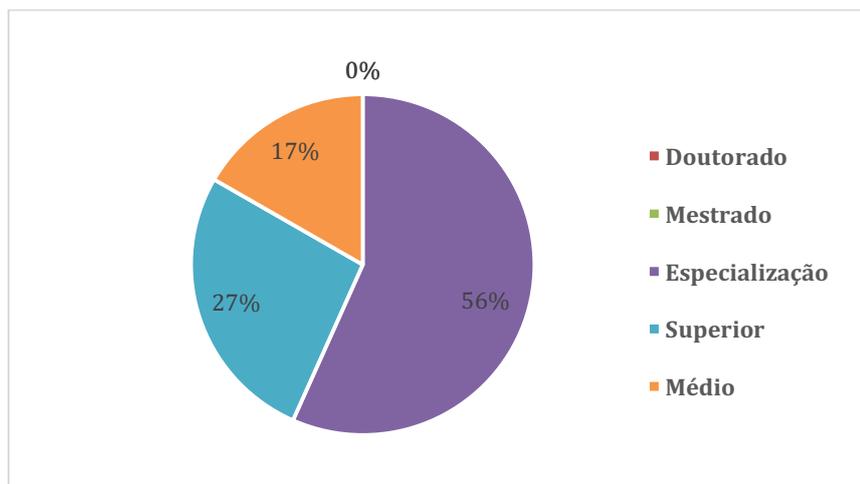


FIGURA 4 - Título mais alto que possui.  
Fonte: Dados da pesquisa.

A figura 5 traz informações sobre o tempo em que o respondente está na organização. Percebe-se que a maior parte da amostra, 43%, trabalha na organização por mais de dez anos. Por outro lado, 40% da amostra, sendo 10% com menos de um ano e 30% de um até 3 anos, é representada por pessoas que estão há menos de 1 ano até 3 anos na organização. No meio termo, observa-se que 10% trabalham de 3 a 5 anos e 7% de 5 até 10 anos.

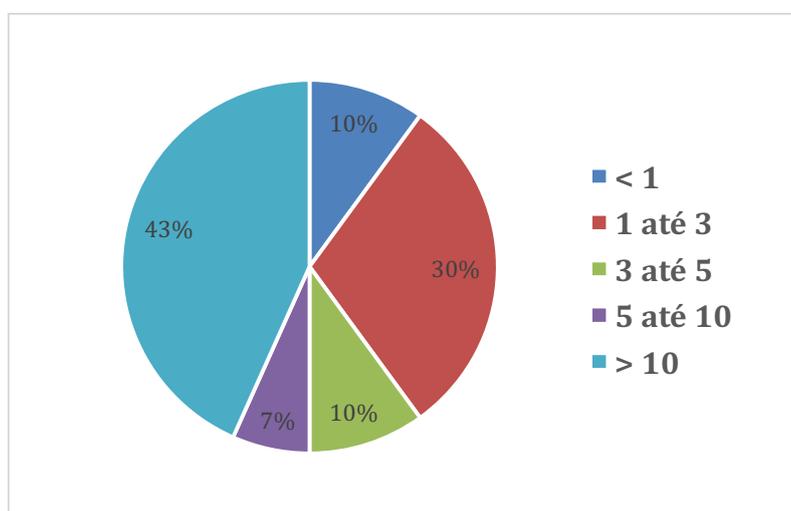


FIGURA 5 - Tempo que trabalha na organização.  
Fonte: Dados da pesquisa.

Os dados encontrados na figura 6 são referentes ao nível do cargo organizacional do pesquisado. Nesse item, um dos respondentes respondeu duas opções, sendo as opções selecionadas por ele operacional e tático. Percebe-se que uma parte significativa dos

respondentes não soube identificar qual o seu nível organizacional, representando 19% da amostra.

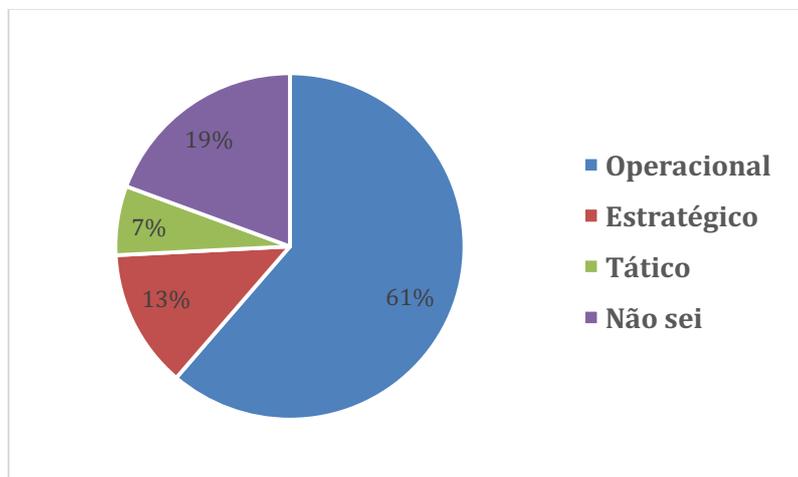


FIGURA 6 - Nível organizacional.

Fonte: Dados da pesquisa.

#### 4.1.1. Atividade de Gerenciamento de riscos

Nas informações gerais do questionário, um dos itens é item referente ao gerenciamento de riscos, no qual o respondente deve informar se participa de alguma atividade de gerenciamento de riscos ou não. Dos trinta respondentes, apenas quatro afirmaram que participam de alguma atividade relativa a riscos, o que representa 13% da população. Os outros 87% responderam que não realizam nenhuma atividade de gestão de riscos, como mostra a figura 7.

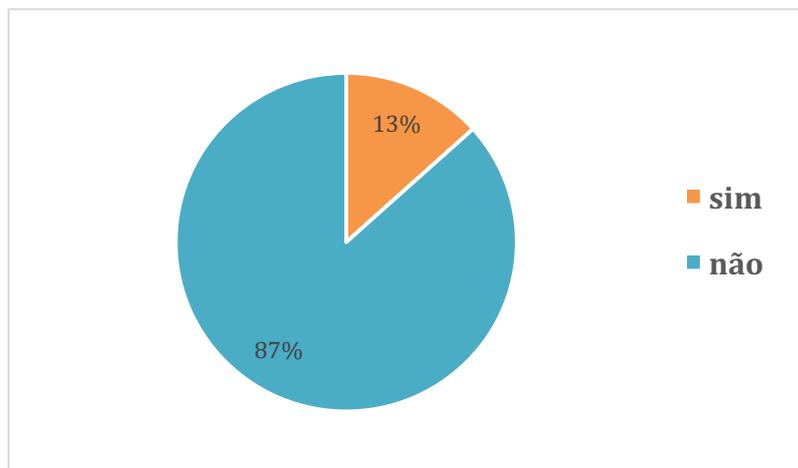


FIGURA 7 - Atividade de gestão de riscos.

Fonte: Dados da pesquisa

## 4.2. Análise de dados referente aos princípios da Gestão de Riscos

Foram elaboradas vinte questões referente aos princípios da gestão de riscos, sendo que uma questão foi referente ao princípio Estruturada e abrangente (5%), uma questão sobre a gestão de riscos ser Personalizada (5%), duas sobre ser Inclusiva (10%), três sobre ser Dinâmica (15%), cinco sobre obter a Melhor informação disponível (25%), seis sobre os Fatores humanos e culturais (30%) e duas sobre a Melhoria contínua (10%), FIGURA 8.

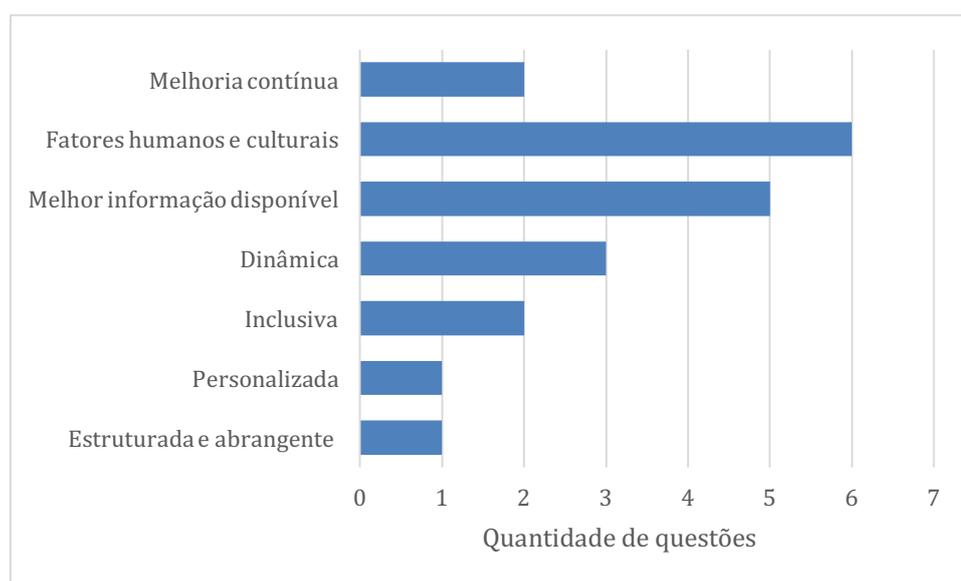


FIGURA 8 – Relação dos princípios com as questões.  
Fonte: Dados da pesquisa.

A tabela 1 informa a média de cada princípio pela visão dos respondentes.

TABELA 1 - Média das questões sobre os princípios da gestão de riscos

<b>Princípio</b>	<b>Média</b>
Estruturada e abrangente	4,06
Personalizada	3,63
Inclusiva	3,88
Dinâmica	2,90
Melhor Informação disponível	3,72
Fatores humanos e culturais	3,59
Melhoria contínua	3,31

Fonte: Dados da pesquisa

Para abordar o princípio que afirma que a gestão de riscos deve ser Estruturada e Abrangente foi elaborada uma questão. Sua média é de 4,06, o que demonstra que os respondentes percebem que a chefia avalia os riscos que podem desviar os objetivos das atividades, processos e/ou projetos. Um dos respondentes afirmou que não sabia ou não compreendia a questão.

A questão baseada na afirmação de que a gestão de riscos deve ser personalizada apresentou média 3,63 e mostra que a organização estabelece a priorização de riscos para orientar as decisões. A questão não recebeu nenhuma marcação na opção “não sei ou não compreendo”, o que mostra que foi bem compreendida por parte dos respondentes.

As duas questões relativas ao envolvimento das partes, ou seja, o princípio que aborda se a organização é inclusiva obteve média 3,88. Com essa média, observa-se que os respondentes percebem que a organização considera a opinião dos envolvidos e que são encorajadas a fazerem reportes. Em nenhuma das questões foi marcada a opção de “não sei ou não compreendo”.

Para avaliar se a organização é dinâmica e sabe reagir de maneira positiva às mudanças foram criadas três questões. A média de resposta foi 2,9, a mais baixa entre os

princípios da gestão de riscos, o que demonstra que na visão dos colaboradores a organização não saiba reagir tão positivamente a situações emergentes. Duas questões receberam uma marcação cada e uma questão recebeu duas marcações de “não sei ou não compreendo”, totalizando quatro respostas desse tipo.

Na análise de que a organização dispõe das melhores informações disponíveis foram elaborados cinco itens e a média dos respondentes foi 3,72. O primeiro item sobre o princípio indaga ao respondente se as pessoas possuem habilidades e conhecimentos para realização de suas tarefas, no qual a média foi 3,83 e nenhum respondente marcou que discorda totalmente. Uma observação importante é que 33,33% avaliaram que concordam totalmente com o item, o que pode mostrar que as pessoas sentem que a grande maioria das pessoas na organização estão preparadas para sua realizar sua função.

A seguir é pedido ao respondente para avaliar e a organização busca dados históricos para auxiliar a tomada de decisões e a média foi semelhante a anterior, 3,78. Apesar de não ter nenhuma marcação no discordo totalmente, dois respondentes marcaram que não sabiam se a organização buscava esses dados. Porém, com média 4,1, os colaboradores mostraram que sentem que possuem informações seguras e confiáveis para tomar decisões. Esse item foi o que obteve maior média entre todos os itens sobre princípios.

Os dois últimos itens sobre as melhores informações foram os piores avaliados, mostrando que os colaboradores acreditam que a organização não busca com muita frequência ajuda de especialistas e que não são realizados muitos workshops e cursos voltados para as áreas de cada respondente.

Os fatores humanos e culturais foram representados por seis questões e demonstra a importância do comportamento humano e da cultura no funcionamento de uma organização. Acerca da promoção de apoio e respeito dos gestores sobre as diferenças individuais, percebe-se que na visão geral dos respondentes eles concordam que os gestores se preocupam. Apenas um respondente afirmou que discorda totalmente e quatro afirmaram que discordam parcialmente.

As médias das outras questões sobre os fatores humanos e culturais foram muito semelhantes, entre 3,3 e 3,8. Sendo que a média mais baixa foi referente a comunicação organizacional e se ela é realizada de maneira clara e precisa e pode-se perceber que a organização pode melhorar nesse sentido para evitar ruídos. O item que avalia a percepção dos colaboradores sobre a existência de canais éticos para que desvios sejam reportados é um tema muito abordado pelo Roteiro de Auditoria da Gestão de Riscos do TCU, o que

demonstra a sua importância (BRASIL, 2017c). Apesar de nenhum respondente ter escolhido a opção de discordo totalmente, dois respondentes mostraram que não sabiam da existência de um canal de reporte.

Por fim, foram colocadas no questionário duas questões sobre a busca pela melhoria contínua da gestão de riscos. As repostas mostraram que a organização se preocupa apenas em partes no desenvolvimento e melhoramento de suas operações.

A média total das questões que abordam os princípios da gestão de riscos foi 3,6. Essa informação nos mostra que a organização considera os fatores principais dos princípios e que isso é percebido pelos seus funcionários. De um total de possíveis 600 questões respondidas, 586 responderam de 1 a 5 e ocorreram apenas 14 respostas de “não sei não compreendo”, FIGURA 9.

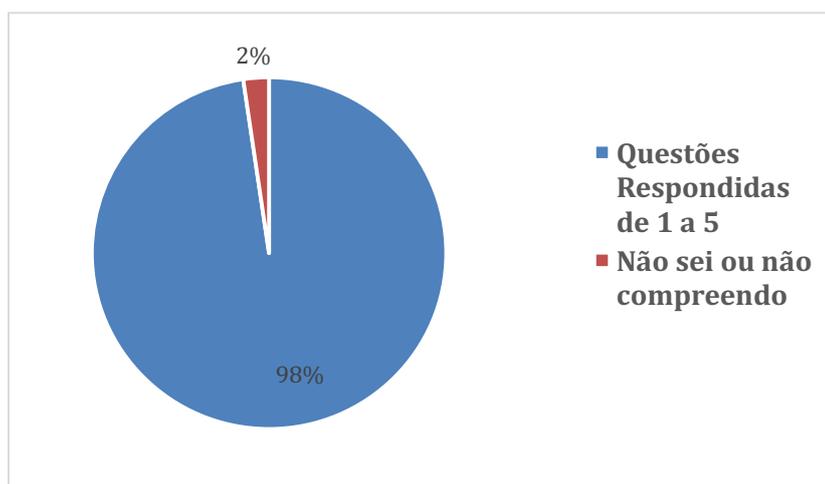


FIGURA 9 – Relação entre as questões.  
Fonte: Dados da pesquisa.

Com a visualização do gráfico, percebe-se que uma pequena parte não soube responder o item, representada por apenas 2% das possíveis respostas. Essa margem mostra que as questões foram elaboradas de forma clara e que podem ser respondidas por pessoas com diferentes níveis de escolaridade e de variados níveis organizacionais.

### 4.3. Análise de dados referente a estrutura da Gestão de Riscos

Para abordar o funcionamento da estrutura da gestão de riscos foram elaboradas 15 questões, divididas em: Liderança e comprometimento, com três questões, Integração, com

três questões, Concepção, com oito questões, e Avaliação, com uma questão. A média de todos os itens é 3,3.

TABELA 2 - Média das questões sobre a estrutura da gestão de riscos

<b>Componentes da Estrutura</b>	<b>Média</b>
Liderança e Comprometimento	2,85
Integração	3,41
Concepção	3,39
Avaliação	3,73

Fonte: Dados da pesquisa

A Liderança e o comprometimento foram representados no questionário por três questões e obteve a menor média, 2,84, na estrutura da Gestão de riscos. O tribunal avaliado, apesar de ter uma política de Gestão de riscos estabelecida, não é conhecida por grande parte de seus colaboradores e, portanto, os respondentes também não souberam avaliar se os recursos alocados para a gestão de riscos são suficientes.

A Integração garante que os riscos são gerenciados em toda a estrutura, para avaliar esse componente, foram elaborados três itens. Com média 2,66, os colaboradores discordam parcialmente que os riscos são gerenciados por toda a organização. Apesar da grande maioria dos respondentes afirmarem que não conhecem a política de gestão de riscos da organização, vinte e três pessoas concordaram parcialmente ou totalmente que possuem responsabilidade na gestão de riscos. Isso pode mostrar que apesar de não conhecerem a política do gerenciamento de riscos, possuem mentalidade de riscos.

O componente mais abordado pela estrutura da gestão de riscos na ISO 31000:2018 é a Concepção, e devido a isso, foram necessárias oito questões para que o tema fosse bem avaliado. Para melhor interpretação, a análise sobre a Concepção será dividida em contexto externo e em contexto interno.

A média da Concepção que avaliou os fatores externos obteve média 3,64. As pontuações que ficaram abaixo da média do componente foram as relacionadas com a consideração aos fatores sociais, culturais e ambientais e na consideração de fatores políticos e tecnológicos. Essa percepção dos colaboradores mostra que a organização não leva totalmente em consideração os fatores expostos anteriormente.

Em contrapartida, a maioria dos colaboradores avaliou que a organização leva em consideração fatores jurídicos e regulatórios em suas decisões. Essa pontuação alta deve ser relacionada ao fato de que a organização estudada é um Tribunal que lida diariamente com questões jurídicas. Os riscos tecnológicos ficaram com a média muito próxima de 4 (concordo parcialmente) mostrando que muitos colaboradores percebem que a organização se preocupa com esse fator.

Do ponto de vista da Concepção dos fatores internos a média abaixou para 2,98. Treze respondentes, 43% da amostra, não concordam com a afirmação de que a organização seja adequada e bem dimensionada. As respostas sobre a percepção sobre a compreensão dos objetivos estratégicos, a missão, visão e valores mostraram que dez respondentes (33,33%) consideram que não as compreende e quatorze respondentes (46,66%) consideram que compreendem. O restante da amostra se manteve indiferente e um dos respondentes não soube responder. Essa análise revela que existe divergência de opinião acerca do item.

O último item tinha como objetivo abordar se existe preocupação em verificar e/ou auditar as atividades e o trabalho realizado dentro da organização e foi criado a partir da Avaliação da estrutura da gestão de riscos. O item obteve uma média de 3,73 e se mostrou maior do que a média geral da estrutura, que foi 3,3. Apenas quatro colaboradores avaliaram que discordam com a questão, nesse sentido, observa-se que a maioria dos respondentes percebem que existe a preocupação com trabalho para que o mesmo possa ser auditado e/ou verificado.

De um total de 450 possíveis respostas, 438 questões foram respondidas entre 1, discordo totalmente, e 5, concordo totalmente, e apenas, 12 questões foram marcadas com “não sei ou não compreendo”. Isso significa que somente 2,66% da amostra não sabiam ou não compreendiam determinado item, porcentagem que ficou praticamente igual a análise feita na parte dos princípios.

#### **4.4. Análise de dados referente ao Processo da Gestão de Riscos**

Para abordar o processo da Gestão de Riscos foi elaborada uma questão que busca avaliar a percepção de que a organiza procura identificar os riscos para as atividades, processos e projetos sob a ótica dos colaboradores. Apesar de não haver nenhuma marcação na opção de discordar totalmente, sete respondentes afirmaram que discordam parcialmente

do item e apenas um afirmou que concorda totalmente. Essas opiniões demonstram que a identificação de riscos não é feita ou não é comunicada de maneira clara para todos.

O processo de gestão de riscos é considerado como um processo estruturado que busca identificar, analisar e avaliar os riscos. A utilização de técnicas facilita o entendimento do risco e o seu impacto nos objetivos organizacionais, assegura informações confiáveis aos tomadores de decisão e contribui para a identificação dos fatores que podem gerar riscos (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS, 2012).

Portanto, foram selecionadas da ISO 31000:2012 trinta e uma possíveis ferramentas que auxiliam no processo de Gestão de Riscos. Sob a ótica dos colaboradores, esperava-se que eles afirmassem que a organização utiliza com certa frequência, notas 4 e 5, pelo menos duas ferramentas. Sob a ótica da organização, foi tido que para uma ferramenta ser considerada frequente, deveria obter pelo menos sete votos com pontuação entre 3 e 5.

A Análise de Bow Tie, o Sneak analysis e Sneak circuit analysis, a Análise de Markov, a Estatística Bayesiana e Redes Bayes e as Curvas FN foram as ferramentas consideradas pelos respondentes como as menos utilizadas na organização, com apenas um voto entre 3 ou 5. A Técnica Delphi também pode ser considerada uma técnica raramente utilizada na organização, pois recebeu apenas dois votos entre 3 e 5.

As técnicas que tiveram três respondentes afirmando que utilizam a técnica foram: Análise de árvore falhas, Análise de impactos no negócio, Análise de árvore de eventos, Análise de camadas de proteção e Manutenção centrada em confiabilidade.

Seis técnicas tiveram entre quatro, cinco e seis colaboradores que afirmaram utilizar a técnica: Análise preliminar de perigos, estudo de perigos e operabilidade, análise de perigos e pontos críticos de controle, árvore de decisões e análise de decisão por multicritério.

Na tabela 3 estão as sete ferramentas consideradas utilizadas com frequência pela organização.

TABELA 3 - Relação das técnicas utilizadas parcialmente com frequência pela organização

<b>Técnica</b>	<b>Quantidade de pessoas que afirmaram que a técnica é utilizada com frequência pela organização</b>
Análise de causa-raiz	7
Análise de confiabilidade humana	7
Análise de modos de falha e efeito	8

Análise de causa e efeito	8
Índice de riscos	8
Avaliação de risco ambiental	9
Técnica estruturada	10
Análise de causa e consequência	10
Análise de custo/benefício	10
Entrevistas estruturadas ou semiestruturadas	15
Listas de verificação	19
Brainstorming	20

Fonte: Dados da pesquisa.

Observa-se que apenas as entrevistas estruturadas ou semiestruturadas, as listas de verificação e o brainstorming podem ser consideradas utilizadas com frequências pela organização, pois mais de 50% da amostra afirmou que a organização utiliza a técnica. Essas três técnicas possuem em comum a forte aplicabilidade na identificação dos riscos e a baixa complexidade na aplicação (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS, 2012).

Sob a ótica do colaborador, quatro respondentes afirmaram que a organização não utiliza nenhuma das técnicas. Outros quatro respondentes não deram notas quatro ou cinco para nenhuma das técnicas. Todos esses colaboradores realizam atividades do nível operacional ou não sabem responder ao qual nível suas atividades representam. Apenas três respondentes deram nota 4 ou 5 para mais de dez ferramentas e a quantidade média de ferramentas com notas 4 ou 5 por colaborador foi três.

#### **4.5. Análise global dos dados**

Dos quatro respondentes que afirmaram realizar atividades de gerenciamento de riscos, apenas um é do nível operacional e todos os outros são do nível tático ou estratégico. Apesar da pequena quantidade de respondentes que gerenciam riscos, pode-se perceber que é comum essa atividade estar mais relacionada com o planejamento estratégico.

O nível estratégico é responsável por estruturar os cursos de ação e por estabelecer os objetivos organizacionais (MAXIMINIANO, 2011). Portanto, observa-se que a gestão de riscos na organização estudada é feita principalmente pela alta administração e não se encontra integrada com todos os envolvidos.

Outra observação que pode ser feita, é que os colaboradores que gerenciam riscos sabiam responder todas as questões. No total de questões respondidas, foram marcados 27 “não sei ou não compreendo” de um total de 1080 possíveis respostas. Deste modo, apenas 2,5% das questões foram respondidas com “não sei ou não compreendo”, fato que corrobora que as questões foram elaboradas de maneira clara e de fácil compreensão.

A média das notas de quem realiza atividades de gerenciamento de riscos foi 3,65, o que superou a média total que foi 3,4. Apesar disso, as médias se mantiveram próximas, o que pode revelar que mesmo que o respondente não realize formalmente atividades de gerenciamento de riscos que ele possui uma mentalidade de riscos.

## **5. Conclusão**

Ao longo do trabalho foram explicadas as principais normas e guias nacionais e internacionais sobre a Gestão de Riscos. O foco principal de análise foi a ISO 31000:2018 que se baseia nos princípios, estrutura e processos da Gestão de Riscos.

Com a análise de literatura foi observado que não existia uma metodologia que avaliasse o estado de implementação da Gestão de Riscos em organizações sob a ótica dos princípios, estrutura e processos expostos na ISO 31000:2018. O trabalho que mais se assemelha a esse é o Roteiro de Auditoria do TCU, mas que tem como objetivo “induzir o aperfeiçoamento da gestão de riscos e controles internos na Administração Pública” (BRASIL, 2017c). Portanto, esse roteiro é aplicável somente a organizações públicas e é voltado para auditoria.

O formato escolhido para o roteiro foi o de questionário por ser de fácil compreensão e pelo fato da organização conseguir aplicar sem a necessidade do auxílio de especialistas. A aplicação do questionário pode ser feita em diferentes momentos para avaliar o desenvolvimento da implementação da Gestão de Riscos.

O ensaio do roteiro em uma organização pública foi realizado e os dados mostraram que o tribunal estudado está na fase de implementação moderada, no qual a gestão de riscos existe em algumas áreas, mas que não está estabelecido em todas as atividades e processos.

Conclui-se que o roteiro de avaliação criado consegue avaliar o estado de maturidade da Gestão de Riscos, por ter sido elaborada seguindo as principais guias e normas do assunto. Além disso, a norma ISO 31000:2018 que serviu de base substancial para o trabalho atualizou sua versão de 2009 no ano de elaboração do estudo, 2018, o que mostra que o tema está atualíssimo.

### **5.1. Limitações da pesquisa e recomendações para trabalhos futuros**

Como o objetivo principal do trabalho era o de elaborar um roteiro de avaliação do estado de implementação da Gestão de Riscos, a quantidade de respondentes do questionário foi limitada e feita primordialmente como teste do questionário. Outro fator limitante foi relacionado ao tempo, pois a ISO 31000 foi atualizada durante a elaboração do trabalho e foi necessário realizar atualizações segundo a nova versão.

Recomenda-se que para estudos futuros sejam realizadas pesquisas sobre o estado de implementação da Gestão de Riscos através do roteiro de avaliação elaborado pelo presente trabalho em organizações públicas, já que o gerenciamento de riscos está se tornando obrigatório em diversos órgãos públicos.

## REFÊRENCIAS

ABBAGNANO, Nicola. **Dicionário de Filosofia**. Tradução da 1ª edição brasileira, coordenada e revista por Alfredo Bosi. Revisão da tradução e tradução dos novos textos por Ivone Castilho Benedetti. 2007.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. NBR ISO 31000. **Gestão de riscos – Guia para implementação da ABNT NBR ISO 31004**. Rio de Janeiro. Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT), 2015.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. NBR ISO 31000. **Gestão de riscos – Diretrizes**. Rio de Janeiro. Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT), 2018.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. NBR ISO 31000. **Gestão de riscos – Princípios e diretrizes**. Rio de Janeiro. Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT), 2009.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. NBR ISO 31010. **Gestão de riscos – Técnicas para o processo de avaliação de riscos**. Rio de Janeiro. Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT), 2012.

AUSTRALIAN/NEW ZEALAND STANDARD. **Risk Management AS/NZS 4360:2004**. 2004.

BERMEJO, Paulo Henrique de Souza et al. **ForRisco: um guia prático para gestão de riscos em instituições públicas**. 1 ed. Brasília: ANDIFES, 2018.

BRASIL. Conselho Da Justiça Federal. **Resolução N° CJP-RES-2017/00447**, de 7 de junho de 2017a.

BRASIL. Controladoria Geral Da União E Ministério Da Transparência. **Metodologia de Gestão de Riscos**. Brasília, 2018.

BRASIL. Controladoria Geral Da União. **Instrução Normativa Conjunta MP/CGU nº 01**, de 10 de maio de 2016a.

BRASIL. Ministério Da Fazenda. **Frente Gestão de Riscos**. Brasília, 2014.

BRASIL. Ministério Da Transparência, Fiscalização E Controladoria Geral Da União. **Portaria nº 915**, de 12 de abril de 2017b.

BRASIL. Ministério Do Planejamento, Orçamento E Gestão. **Guia de Orientação para o Gerenciamento de Riscos**. Brasília, 2013.

BRASIL. Superior Tribunal De Justiça. **Gestão de Riscos**. Brasília, 2016b.

BRASIL. Superior Tribunal De Justiça. **Instrução Normativa STJ/GP nº 17**, de dezembro de 2015.

BRASIL. Tribunal De Contas Da União. **Roteiro de Auditoria de Gestão de Riscos**. Brasília, 2017c.

COOPER, D. The australian and new zealand standard on risk management, as/nzs 4360: 2004. **Broadleaf Capital International Pty Ltd**, 2004.

COSO (Commitee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission). **Internal Control – Integrated Framework**. 2013.

DAMODARAN, Aswath. **Strategic risk taking: a framework for risk management**. Pearson Prentice Hall, 2007.

DE FREITAS, Carlos Alberto Sampaio. **Gestão de risco: Possibilidades de utilização pelo setor público e por entidades de fiscalização superior**. Tribunal de contas da união, p. 42, 2002.

DE OLIVEIRA, Maxwell Ferreira. **Metodologia científica: um manual para a realização de pesquisas em Administração**. Universidade Federal de Goiás. Catalão–GO, 2011.

DOS SANTOS, Fernandes Frederico. **O que são princípios? Suas fases, distinções e juridicidade**. Jus.com.br. Disponível em: <<https://jus.com.br/artigos/45194/o-que-sao-principios-suas-fases-distincoes-e-juridicidade>>. Acesso em: 24 out.2018.

FERMA. Federation of European Risk Management Association. **Norma de gestão de riscos**. 2003.

FONSECA, João José Saraiva. **Metodologia da Pesquisa Científica**. Universidade Estadual do Ceará, 2002.

GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo. **Métodos de pesquisa**. Porto Alegre, 2009.

GIL, Antônio Carlos. Métodos e técnica de pesquisa social. 6. Ed. Editora Atlas S.A, 2008.

GUNTHER, Hartmurt. **Como elaborar um questionário: planejamento de pesquisa nas ciências sociais**. Brasília, DF, Unb, Laboratório de Psicologia ambiental, 2003.

HILL, Stephen. Guia sobre a gestão de riscos no serviço público. **Traduzido por Luís Marcondes L. de Vasconcelos Brasília: Escola Nacional de Administração Pública**, 2006.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA; LA ROCQUE, Eduarda. **Guia de orientação para o gerenciamento de riscos corporativos**. IBGC, 2007.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Governança Corporativa**. Disponível em: <<http://www.ibgc.org.br/governanca/governancacorporativa>>. Acesso em: 23 jun. 2018.

JAPIASSÚ, H; MARCONDES, D; Dicionário Básico de Filosofia: 3 ed. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 2001.

KNIGHT, Frank H. **Risk, uncertainty and profit**. New York: Hart, Schaffner and Marx, 1921.

MARIANO, Jacqueline Barboza. **Proposta de metodologia de avaliação integrada de riscos e impactos ambientais para estudos de avaliação ambiental estratégica do setor de petróleo e gás natural em áreas offshore**. Rio de Janeiro: Universidade Federal do Rio de Janeiro, 2007.

MARQUES, Maria da Conceição da Costa. Aplicação dos princípios da governança corporativa ao sector público. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 11, n. 2, p. 11-26, 2007.

MAXIMINIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução a Administração**. 8. Ed. São Paulo: Editora Atlas S.A, 2011.

NOBRE, Érica Bezerra. **Elaboração e validação de questionário para descrever o estilo de vida de mães de pré-escolares**. 2012. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo.

PIRONTI, Rodrigo. O comitê de Gestão de Riscos nas estatais – Um importante aporte da IN nº 1/16. **Revista Zênite, Curitiba**, ILC nº 281, 2017

PMBOK, GUIA. **Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos**. 6ª Edição. Newton Square, PA, 2017.

STATE OF VICTORIA. **Victorian government risk management framework practice guide**. 2015.

## APÊNDICE - Questionário da pesquisa

Esse questionário é parte de uma pesquisa para conclusão de curso de Administração na Universidade de Brasília. O objetivo do questionário é avaliar o estado de implementação da Gestão de Riscos nas organizações.

### Informações gerais

Favor marcar com um **X** somente em uma única resposta que melhor se apresente para você.

**1. Sexo:**

Masculino

Feminino

**2. Faixa de idade:**

Até 25 anos

De 25 a 35 anos

De 35 a 45 anos

De 45 a 60 anos

Acima de 60 anos

**3. Título mais alto que possui:**

Doutorado

Mestrado

Especialização

Ensino Superior

Ensino Médio

Outro

**4. Tempo em que você está na organização:**

1 ano ou menos

mais de 1 a 3 anos

mais de 3 a 5 anos

mais de 5 a 10 anos

mais de 10 anos

**5. Você participa de alguma atividade de gerenciamento de riscos?**

Sim

Não

**6. Qual o nível organizacional você trabalha?**

<input type="checkbox"/>	Operacional
<input type="checkbox"/>	Estratégico

<input type="checkbox"/>	Tático
<input type="checkbox"/>	Não sei / tenho dúvidas

Marque de 1 a 5, sendo 1 discordo totalmente e 5 concordo totalmente, acerca dos itens abaixo. Caso não saiba responder ou não compreenda a questão, assinale na última coluna.

1 - Discordo totalmente    2 - Discordo parcialmente    3 - Indiferente 4 - Concordo Parcialmente    5 - Concordo totalmente						
1.	Percebo que na área em que trabalho a chefia procura avaliar os riscos que podem desviar os objetivos das atividades, processos e/ou projetos sob sua responsabilidade.	1	2	3	4	5
2.	Percebo que os critérios estabelecidos para priorização dos riscos são adequados para orientar as decisões da organização.	1	2	3	4	5
3.	Percebo que a minha opinião é levada em consideração dentro da organização, quando solicitada e quando não solicitada.	1	2	3	4	5
4.	Percebo que as pessoas são encorajadas a reportar preocupações com algum processo ou comportamento que possa(m) afetar os objetivos da organização.	1	2	3	4	5
5.	Percebo que a organização identifica e monitora componentes que possuem maior probabilidade de mudança.	1	2	3	4	5
6.	Percebo que, quando cabíveis, são realizadas simulações para apurar as probabilidades e impactos das atividades realizadas pela organização.	1	2	3	4	5
7.	Há avaliação rotineira de riscos nas mudanças e novos projetos que são implementados.	1	2	3	4	5
8.	Percebo que, em geral, as pessoas na organização têm conhecimento e habilidades necessárias para fazer as atividades que são designadas.	1	2	3	4	5
9.	Percebo que, em geral, se procuram utilizar dados históricos, através da recuperação de relatórios, base de projetos, normas, e-mails ou fontes de conhecimento para auxiliar a tomada de decisões.	1	2	3	4	5

1 - Discordo totalmente    2 - Discordo parcialmente    3 - Indiferente 4 - Concordo Parcialmente    5 - Concordo totalmente						
10.	Percebo que possuo informações suficientes e confiáveis para tomar decisões dentro da minha área de atuação.	1	2	3	4	5
11.	Quando necessário, vejo que a organização procura ajuda de especialistas ou consultorias para auxiliar nas previsões e fazer pareceres que auxiliem na tomada de decisão.	1	2	3	4	5
12.	A organização me proporciona a participação em fóruns, congressos, <i>workshops</i> , palestras ou cursos na minha área de atuação.	1	2	3	4	5
13.	Percebo que os gestores promovem o apoio, o respeito e a compreensão sobre as diferenças individuais.	1	2	3	4	5
14.	Percebo que as responsabilidades de cada indivíduo estão claramente identificadas.	1	2	3	4	5
15.	Percebo que os colaboradores da organização trabalham de maneira ética e com alto nível de moralidade.	1	2	3	4	5
16.	Percebo que a comunicação organizacional é feita de maneira clara e precisa dentro da organização.	1	2	3	4	5
17.	A organização disponibiliza canal para que desvios éticos sejam reportados.	1	2	3	4	5
18.	Percebo que as pessoas na organização entendem seus papéis e responsabilidades relacionados aos riscos e estão preparados para exercê-los.	1	2	3	4	5
19.	Percebo que a organização sabe reagir às mudanças de maneira positiva.	1	2	3	4	5
20.	Percebo que a organização procura planejar, executar, monitorar e agir de forma a melhorar cada vez mais as suas operações.	1	2	3	4	5
21.	A organização possui uma política de gestão de riscos e eu a conheço.	1	2	3	4	5
22.	Percebo que a administração aloca recursos suficientes e apropriados para a gestão de riscos.	1	2	3	4	5
23.	Percebo que a alta administração (ex: ministros, diretores, CEO) reconhecem a importância da cultura, da integridade, dos valores éticos e da consciência de riscos dentro da organização.	1	2	3	4	5
24.	Percebo que os riscos organizacionais são gerenciados por todas as áreas da organização.	1	2	3	4	5

1 - Discordo totalmente    2 - Discordo parcialmente    3 - Indiferente 4 - Concordo Parcialmente    5 - Concordo totalmente						
25.	Percebo que os gestores da organização se preocupam em realizar o trabalho de sua área de forma adequada, e por isso, gerenciam bem os riscos de forma a maximizar a probabilidade de cumprir as suas atribuições.	1	2	3	4	5
26.	Percebo que todos da organização, inclusive eu, tenho responsabilidade na gestão dos riscos.	1	2	3	4	5
27.	Percebo que a organização leva em consideração fatores sociais, culturais e ambientais em suas decisões.	1	2	3	4	5
28.	Percebo que a organização leva em consideração fatores que advêm de riscos políticos em suas decisões.	1	2	3	4	5
29.	Percebo que a organização leva em consideração fatores que advêm de riscos jurídicos e regulatórios em suas decisões.	1	2	3	4	5
30.	Percebo que a organização leva em consideração riscos tecnológicos em suas decisões.	1	2	3	4	5
31.	Percebo que a organização leva em consideração riscos econômico/financeiros em suas decisões.	1	2	3	4	5
32.	Percebo que os objetivos estratégicos, a missão, visão e valor da organização estão formulados de maneira clara e são compreendidos por todos.	1	2	3	4	5
33.	Percebo que a energia empregada pela organização está direcionada de forma a atingir seus objetivos estratégicos	1	2	3	4	5
34.	Percebo que a estrutura organizacional é adequada e bem dimensionada.	1	2	3	4	5
35.	Percebo preocupação de que o trabalho realizado dentro da organização seja realizado de maneira que possa ser verificado e/ou auditado.	1	2	3	4	5
36.	Percebo que, a organização procura identificar, de forma sistematizada, os riscos para as atividades, processos e projetos.	1	2	3	4	5

Para cada uma das técnicas a seguir responda:						
1 – Se essa técnica nunca foi utilizada na organização						
5 – Se essa técnica é utilizada com frequência na organização						
1.	Brainstorming (tempestade de idéias)	1	2	3	4	5
2.	Entrevistas estruturadas ou semiestruturadas	1	2	3	4	5
3.	Técnica Delphi	1	2	3	4	5
4.	Listas de Verificação ( <i>checklists</i> )	1	2	3	4	5
5.	Análise preliminar de perigos (APP)	1	2	3	4	5
6.	Estudo de perigos e operabilidade (HAZOP)	1	2	3	4	5
7.	Análise de perigos e pontos críticos de controle (APPCC)	1	2	3	4	5
8.	Avaliação de risco ambiental	1	2	3	4	5
9.	Técnica estruturada, “E se”	1	2	3	4	5
10.	Análise de Cenários	1	2	3	4	5
11.	Análise de impactos no negócio ( <i>Business Impact Analysis – BIA</i> )	1	2	3	4	5
12.	Análise de causa-raiz (5 porquês; Pareto; Mapeamento da causa raiz)	1	2	3	4	5
13.	Análise de modos de falha e efeito	1	2	3	4	5
14.	Análise de árvore de falhas	1	2	3	4	5
15.	Análise de árvore de eventos	1	2	3	4	5
16.	Análise de causa e consequência	1	2	3	4	5
17.	Análise de causa e efeito ( <i>Ishikawa</i> ; Espinha de peixe)	1	2	3	4	5
18.	Análise de camadas de proteção (LOPA)	1	2	3	4	5
19.	Árvore de decisões	1	2	3	4	5
20.	Análise de confiabilidade humana	1	2	3	4	5
21.	Análise <i>Bow Tie</i>	1	2	3	4	5
22.	Manutenção centrada em confiabilidade	1	2	3	4	5
23.	Sneak analysis e sneak circuit analysis	1	2	3	4	5
24.	Análise de Markov	1	2	3	4	5

1 - Discordo totalmente      2 - Discordo parcialmente      3 - Indiferente  
 4 - Concordo Parcialmente    5 - Concordo totalmente

<b>25.</b>	Simulação de Monte Carlo	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>26.</b>	Estatística Bayesiana e Redes Bayes	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>27.</b>	Curvas FN	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>28.</b>	Índices de riscos	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>29.</b>	Matriz de probabilidade/consequência	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>30.</b>	Análise de custo/benefício	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>31.</b>	Análise de decisão por multicritérios (MCDA)	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>