



UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA
MBA – COMPLIANCE e GOVERNANÇA

Roberto Baia Teixeira 20190062274

**ANÁLISE SOBRE A IMPLEMENTAÇÃO DO GERENCIAMENTO DE RISCO:
ATENDIMENTO AOS PRINCÍPIOS PREVISTOS NA NORMA ISO 31000 -
ESTUDO DE CASOS**

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

Brasília-DF
2021

Roberto Baia Teixeira 20190062274

**ANÁLISE SOBRE A IMPLEMENTAÇÃO DO GERENCIAMENTO DE RISCO:
ATENDIMENTO AOS PRINCÍPIOS PREVISTOS NA NORMA ISO 31000 -
ESTUDO DE CASOS**

Trabalho de Conclusão de Curso, como requisito parcial à obtenção de título de Especialista em Compliance e Governança da Universidade de Brasília.

Orientador: Prof. Dr. Rafael Rabelo

Brasília-DF
2021

Resumo

A ABNT NBR ISO 31000, norma da família de gestão de risco, cujo objetivo é estabelecer princípios e orientações genéricas sobre gestão de riscos, traz em seu escopo os onze princípios para a gestão de riscos eficaz. O papel dos princípios é informar e orientar sobre todos os aspectos da abordagem da organização para gestão de riscos.

O Guia de implementação fornece uma abordagem estruturada, com orientações para a adequação aos preceitos e princípios desta norma, sugerindo que seja afeta para organizações que já reconheçam seus riscos como gerenciados, em alguma medida. Traz a premissa de que pode ser aplicado a todas as atividades e a todas as partes das organizações, independente de sua forma ou objetivo.

Diante disto, o presente trabalho pretende, a partir da observação de dados reais – aqui denominados estudos de caso – referentes a realização da gestão de riscos em diferentes organizações, com diferentes personalidades jurídicas, em diferentes países do mundo, visando apresentar como resultado e conclusão da análise a identificação de quais princípios foram explicitamente observados, em quais casos foram aplicados, bem como elementos que indiquem, de um modo geral, avanços na gestão empresarial através da implementação do gerenciamento de risco.

Palavras chave: *ISO 31000, ISO 31004, princípios da gestão de riscos, gestão de riscos, implementação da gestão de riscos, eficácia da gestão de riscos.*

Abstract

ABNT NBR ISO 31000, a standard of the risk management family, whose objective is to establish generic principles and guidelines on risk management, brings in its scope the eleven principles for effective risk management. The role of the principles is to inform and guide on all aspects of the organization's approach to risk management.

The Implementation Guide provides a structured approach, with guidelines for adapting to the precepts and principles of this standard, suggesting that it is affecting organizations that already recognize their risks as managed to some extent. It brings the premise that it can be applied to all wings activities and to all parts of organizations, regardless of their form or purpose.

In view of this, the present work intends, from the observation of real data – here called case studies – regarding the realization of risk management in different organizations, with different legal personalities, in different countries of the world, aiming to present as a result and conclusion of the analysis the identification of which principles were explicitly observed, in which cases were applied, as well as elements that indicate, in general, advances in business management through the implementation of risk management.

Keywords: *ISO 31000, ISO 31004, principles of risk management, risk management, implementation of risk management, effectiveness of risk management.*

1. Introdução

A palavra “risco” originou-se do latim “*risicu*” e corresponde à possibilidade de algo dar errado. Desta forma, sendo um fator inerente em todas as atividades e comportamentos humanos, dentre elas, a gestão empresarial.

Neste sentido, é possível definir a gestão de riscos empresariais como a coordenação de atividades relacionadas, com intuito de evitar que uma organização seja prejudicada ou deixe de aproveitar oportunidades, em razão de cenários futuros.

Quando a gestão de riscos passa a ser componente integrante e efetivo à gestão empresarial, pode-se afirmar que ela pode dar suporte aos processos decisórios, auxiliar na identificação de oportunidades de resultados melhores, diminuir possibilidade de perdas, garantir cumprimento legal e regulatório, reduzir custo em razão da segurança e transparência para agentes internos e externos e propiciar melhoria na governança corporativa. Assim, possuir a gestão de riscos empresarial é um diferencial de mercado.

Para identificar e responder adequadamente aos riscos – ou seja, controlá-los – é necessário utilizar-se de habilidades, sistemas, ferramentas e metodologias, denominadas de modelos conforme suas características e esferas de abrangência. Neste sentido, a ISO 31000 é uma norma da família de gestão de risco criada pela International Organization for Standardization, cujo objetivo é estabelecer princípios e orientações genéricas sobre gestão de riscos.

A Norma ABNT ISO 31000 detalha que o papel dos princípios da gestão de riscos é informar e orientar sobre todos os aspectos da abordagem da organização para gestão de riscos. Os princípios descrevem as características de uma gestão de riscos eficaz. Aduz ainda sobre a importância da reflexão sobre todos os aspectos da gestão.

LIZARZABURU, BARRIGA, NORIEGA, LOPEZ e MEJIA (2017), em sua proposta de estruturação da gestão de riscos, afirmam que o guia ISO 31000 tem como função ser ferramenta para fornecer às instituições requisitos que permitam a construção da gestão de riscos de forma eficiente.

Adicionalmente, para aplicação e leitura conjunta à ISO 31000, produziu-se o relatório técnico ABNT ISO 31004, trazendo metodologia genérica para apoiar a adequação da gestão de riscos, de forma planejada e estruturada.

Para a realização deste trabalho, foi realizada ampla pesquisa em repositórios técnico-científicos para identificar artigos com estudos de caso, baseados em experiências

reais de empresas, ou outras instituições, na proposição, implementação, reformulação e aprimoramento da gestão de riscos.

Após exaustiva pesquisa, foram selecionados 12 (doze) artigos de diferentes segmentos, com sede em países distintos para leitura e análise aprofundada, a partir da análise de conteúdo, visando identificar a aplicação dos princípios contidos na ISO 31000, orientados pela ISO 31004.

Como descrito por GAUCHER (2017) em seu estudo de caso, não é objetivo deste trabalho colocar em prática ou testar um sistema de gerenciamento de riscos. O objetivo primário deste artigo é refletir sobre a aplicação dos princípios de gestão de riscos e, de forma secundária, traçar uma tendência relativo à aplicação destes, no processo de gestão de risco das instituições observadas.

Os estudos escolhidos são de instituições com objetivos diversos, nos mais variados segmentos produtivos, com natureza jurídica na esfera pública, privada ou de economia mista, com localização geográfica pulverizada nos cinco continentes.

2. Referencial Teórico

O TCU ao abordar a evolução histórica sobre a Gestão de Riscos, referenda o autor Hubbard (2009), que detalha práticas relacionadas com a mitigação de riscos existentes na antiga Babilônia, a exemplo de indenizações em caso de perdas por roubos e inundações, ou a seleção, feita pelos primordiais banqueiros, de devedores com maior capacidade de honrar seus empréstimos.

Ao apresentar um estudo referencial para a Gestão Estratégica do Risco, DAMODARAN (2009) afirma que *“é possível defender a tese de que todos os avanços da civilização – da invenção de ferramentas pelo homem das cavernas até a terapia genética – foram possíveis porque alguém se dispôs a correr riscos e desafiar o estado das coisas de então”*.

O autor em comento, em seu capítulo introdutório ao trazer a definição para o termo “risco”, faz menção às primeiras discussões feitas sobre o tema. O autor Frank Knight, em 1921, resumiu a diferença entre risco e incerteza:

“... A incerteza precisa ser considerada com um sentido radicalmente distinto da noção comumente aceita de Risco, da qual nunca foi adequadamente separada... O aspecto essencial está no fato de “Risco” significar, em alguns casos, uma variável passível de ser medida, enquanto em outros o termo não aceita esse atributo; além disso, há enormes e cruciais diferenças nas consequências desses fenômenos, dependendo de qual dos dois esteja realmente presente e operante...”

BUENO (2018), ao propor um instrumento de avaliação da gestão de riscos em organizações, reforça a publicação como marco acadêmico para o estudo dos riscos. Aduz ainda em seu trabalho acerca da publicação do guia *Internal Control – Integrated framework*, pelo *Committee of Sponsoring Organizations of Treadway Commission*, lançado em 1992, aceito em todo o mundo, onde guia apresenta uma estrutura para projetar, conduzir e executar o controle interno e a sua eficácia, inclusive, versionado em 2013.

Segundo o COSO, esses sistemas são formados por componentes integrados, que incluem a avaliação de riscos. Com enfoque nesse componente, em 2004, o COSO lançou o Enterprise Risk Management - Integrated Framework – COSO-ERM –, que traz componentes, princípios e conceitos para a gestão de riscos corporativos (TCU; 2018)

Adicionalmente, no Brasil, foi atualizada a norma que datava de 2009, a ISO 31000:2018 Gestão de Risco – Princípios e Diretrizes, aplicado a qualquer tipo de organização. Esta norma foi complementada pelas ISO 31004:2015 “Gestão de Riscos - Guia para a Implementação da ABNT NBR ISO 31000” e ISO 31010:2012 “Gestão de Riscos – Técnicas para o processo de avaliação de riscos” que, por serem referenciais para as entidades da administração pública, nortearão o presente trabalho.

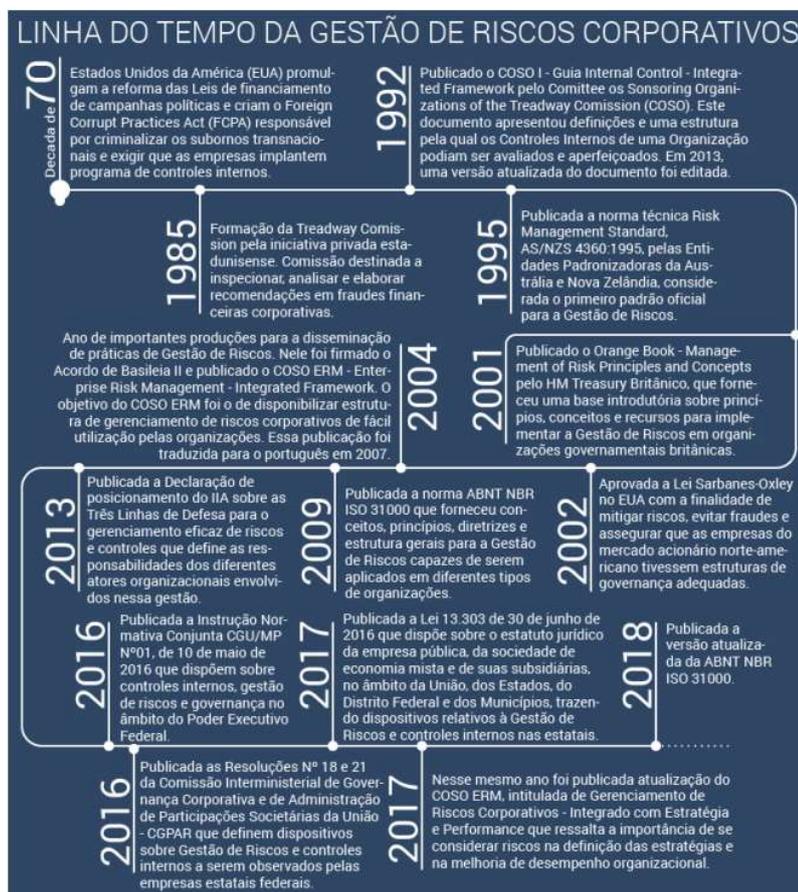


Figura: Fonte TCU (2018)

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 ao reduzir 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.

A boa governança é definida como a regulação das inter-relações entre administração, controle, supervisão e *accountability* (responsabilização) direcionada ao alcance de objetivos eficazes e eficientes, para o benefício dos *stakeholders*. Conceitua-se, também, como o estabelecimento de regras de comportamento e ações para todos os níveis da direção de uma organização pública de forma a contribuir com a realização das metas organizacionais de forma eficiente, efetiva e ética. A boa governança foca na criação de arranjos institucionais efetivos para promover o desenvolvimento sustentável (AUSTRALIAN NATIONAL AUDIT OFFICE – ANAO, 2003; MINISTRY OF FINANCE THE NETHERLANDS, 2002; SANER; WILSON, 2003).

No que diz respeito ao desempenho e ao aspecto do cumprimento de leis e regulamentos a boa governança refere-se às responsabilidades e práticas exercitadas pela diretoria de uma organização: (a) provê a direção estratégica, (b) assegura o alcance de objetivos almejados, (c) averigua a administração dos riscos adequadamente, e (d)

verifica se o uso dos recursos da organização é usado de forma responsável (INTERNATIONAL FEDERATION OF ACCOUNTANTS, 2008).

O Manual de Gestão de Integridade, Riscos e Controles Interno da Gestão (2017), editado pelo então Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão, trouxe em seu referencial teórico que em 2004, o COSO divulgou o trabalho “Gerenciamento de Riscos Corporativos – Estrutura Integrada (COSO ERM)”, com um foco mais voltado para o gerenciamento de riscos corporativos, que definiu gerenciamento de riscos corporativos da seguinte forma:

“É um processo conduzido em uma organização pelo conselho de administração, diretoria e demais empregados, aplicado no estabelecimento de estratégias, formuladas para identificar em toda a organização eventos em potencial, capazes de afetá-la, e administrar os riscos de modo a mantê-los compatível com o apetite a risco da organização e possibilitar garantia razoável do cumprimento dos seus objetivos. (COSO ERM, 2004)”

O TCU (2018) considera os seguintes conceitos, ao trabalhar a metodologia de Gestão de Riscos:

- *Gestão de riscos: arquitetura (princípios, objetivos, estrutura, competências e processo) necessária para se gerenciar riscos eficazmente;*
- *Gerenciamento de risco: processo para identificar, avaliar, administrar e controlar potenciais eventos ou situações e fornecer segurança razoável no alcance dos objetivos organizacionais;*

Ainda a corte de contas, no Referencial Básico de Gestão de Riscos (2018), referenda os princípios e diretrizes da ISO 31000, capaz de gerenciar qualquer tipo de risco, no todo ou em parte, em qualquer tipo de organização. Trata-se de uma norma geral, independentemente de indústria, setor ou área e não concorre com outras normas sobre gestão de riscos em áreas específicas. Busca servir como um guia mestre em matéria de gestão de riscos e harmonizar os processos de gestão de riscos, fornecendo uma abordagem comum, que pode ser aplicada a uma ampla gama de atividades, incluindo estratégias, decisões, operações, processos, funções, projetos, produtos, serviços e ativos (ABNT, 2009).

No mesmo ensejo, o IBGC defende que a Gestão de Riscos Corporativa deve ser encarada como a possibilidade de administrar o risco, qualificando e quantificando as incertezas, quer para perdas ou para os ganhos das de indivíduos e organizações. Assim, para esta possibilidade, é necessário que as organizações disponham de estrutura para a gestão dos riscos, visando apoiar a consecução de seus objetivos estatutários e estratégicos.

BUENO (2018) em seu trabalho, trouxe a afirmação de que 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.

Como fonte adicional para a estruturação e implementação da Gestão de Riscos nas organizações, a ISO 31004:2015 que detalha os princípios da Gestão de Riscos, dentre seus anexos, oferece um guia da melhor aplicação dos princípios que norteiam a Gestão de Riscos. Oportunamente, serão explicitados a seguir:

- a) **Cria e protege valor:** A gestão de riscos contribui para a realização demonstrável dos objetivos e para a melhoria do desempenho referente, por exemplo, à segurança e saúde das pessoas, à segurança, à conformidade legal e regulatória, à aceitação pública, à proteção do meio ambiente, à qualidade do produto, ao gerenciamento de projetos, à eficiência nas operações, à governança e à reputação. Tem por objetivo criar e proteger valor quando ajuda uma organização a atingir

seus objetivos. (ABNT 2015; ABNT 2018; PORTAL DE AUDITORIA, ASSI, 2016).

- b) Integrada aos processos organizacionais:** 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 (ABNT 2015; ABNT 2018; VICTORIAN GOVERNMENT RISK MANAGEMENT FRAMEWORK, 2016).
- c) Parte das tomadas de decisões:** este princípio estabelece que a gestão de riscos fornece a base para a tomada de decisões informadas. Esta precisa estar integrada a atividades de apoio à realização dos objetivos e ao processo de tomada de decisões. (ABNT 2015).
- d) A incerteza de forma explícita:** este princípio reforça a importância da incerteza na seleção de tratamentos de risco e na consideração do efeito e confiabilidade dos controles. Do mesmo modo, haverá incertezas associadas com as etapas de apoio do processo de gestão de riscos, por exemplo, se a informação foi transmitida com sucesso ao se comunicar e consultar as partes interessadas, ou se os intervalos selecionados para monitoramento de processos são suficientes para detectar mudanças. (ABNT 2015).
- e) 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. (ABNT 2015; ABNT 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. (ABNT 2015; ABNT 2018; VICTORIAN GOVERNMENT RISK MANAGEMENT FRAMEWORK, 2016).

- g) 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. (ABNT 2015; ABNT 2018; VICTORIAN GOVERNMENT RISK MANAGEMENT FRAMEWORK, 2016).
- h) 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. (ABNT 2015; ABNT 2018; VICTORIAN GOVERNMENT RISK MANAGEMENT FRAMEWORK, 2016)
- i) Transparente e 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. (ABNT 2015; ABNT 2018; VICTORIAN GOVERNMENT RISK MANAGEMENT FRAMEWORK, 2016).
- j) 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 (ABNT 2015; ABNT 2018; VICTORIAN GOVERNMENT RISK MANAGEMENT FRAMEWORK, 2016).
- k) 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 (ABNT 2015; ABNT 2018; VICTORIAN GOVERNMENT RISK MANAGEMENT FRAMEWORK, 2016).

3. Metodologia da Pesquisa

O presente estudo é classificado descritivo quanto ao tipo, 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).

Trata-se de pesquisa qualitativa quanto à natureza da pesquisa, visto que retoma-se o objetivo do presente trabalho que é verificar o comportamento de empresas em países distintos com relação à observância ou não dos princípios para a gestão de riscos, a partir de artigos selecionados, publicados em revistas técnicas ou sites de referência sobre o tema, por meio da técnica de *Análise de Conteúdo*.

BRUCHEZ, CICONET, REMUSSI, POSSAMAI e TONDOLO (2015) afirmam que após determinar o conteúdo a ser estudado, destacam-se os métodos e procedimentos necessários, que constituem a forma e o meio técnico da pesquisa, citando BARROS e LEHFELD (1990). Ao referenciar MORGAN (1983), no qual a metodologia é uma solução para o problema, que pode diminuir a distância entre a imagem do fenômeno e o próprio fenômeno e uma ferramenta para o estabelecimento de procedimentos lógicos para a pesquisa científica dos fatos naturais e sociais, segundo GIL (2008). Afirmam também que os métodos de pesquisa científica podem ser classificados e definidos de acordo com os métodos, objetivos e procedimentos técnicos da pesquisa científica adotados VERGARA (2006).

3.1 A Pesquisa Qualitativa

A professora Eliane Linhares de Assis Guerra (2014), autora do Manual de Pesquisa Qualitativa para o Centro Universitário Una, afirma que os estudos que têm como objeto os seres humanos são direcionados aos métodos do tipo qualitativo, uma vez que ao defender o estudo do homem, leva em conta que o ser humano não é passivo, mas sim que interpreta o mundo em que vive continuamente. A partir desta análise, estudiosos que se dedicam a essas pesquisas têm certeza de que as pessoas são diferentes dos objetos, portanto, sua pesquisa precisa de uma forma de considerar essas diferenças.

Guerra (2014), afirma que:

“Para cientistas da sociologia e antropologia, pioneiros no uso da pesquisa qualitativa, as ciências sociais têm sua especificidade. Normalmente, o objeto de estudo envolve pessoas que agem de acordo com seus valores, sentimentos e experiências, que estabelecem relações próprias, que estão inseridas em um ambiente mutável, onde os aspectos culturais, econômicos, sociais e históricos

não são passíveis de controle, e sim de difícil interpretação, generalização e reprodução.”

E ainda:

“Na abordagem qualitativa, o cientista objetiva aprofundar-se na compreensão dos fenômenos que estuda – ações dos indivíduos, grupos ou organizações em seu ambiente ou contexto social –, interpretando-os segundo a perspectiva dos próprios sujeitos que participam da situação, sem se preocupar com representatividade numérica, generalizações estatísticas e relações lineares de causa e efeito.”

Por outro lado, toma-se ainda como exemplo a montagem de inventários quantitativos por meio da coleta exploratória de dados qualitativos, que permitem gerar riqueza e flexibilidade à pesquisa (Gaskell, 2002).

Patton (1980) e Glazier & Powell (2011), indicam que os dados qualitativos são: descrições detalhadas de fenômenos, comportamentos; citações diretas de pessoas sobre suas experiências; trechos de documentos, registros, correspondências; gravações ou transcrições de entrevistas e discursos; dados com maior riqueza de detalhes e profundidade e interações entre indivíduos, grupos e organizações.

Godoy (1995) reflete que:

a pesquisa qualitativa não procura enumerar e/ou medir os eventos estudados, nem emprega instrumental estatístico na análise dos dados. Parte de questões ou focos de interesses amplos, que vão se definindo à medida que o estudo se desenvolve. Envolve a obtenção de dados descritivos sobre pessoas, lugares e processos interativos pelo contato direto do pesquisador com a situação estudada, procurando compreender os fenômenos segundo a perspectiva dos sujeitos, ou seja, dos participantes da situação em estudo (Godoy, 1995, p.58).

3.2 A Análise de Conteúdo

Neste artigo a *análise de conteúdo* é defendida como uma das técnicas de tratamento de dados em pesquisa qualitativa. HOFFMANN (2013), em artigo que apresenta a mesma técnica de análise, tomou por base a proposta da professora Laurence Bardin, da Universidade de Paris V.

BARDIN (2011) aponta que, de acordo com o esquema apresentado na Figura I, a utilização da análise de conteúdo proporciona três etapas básicas: pré-análise, exploração do material e processamento-inferência e interpretação dos resultados.



Fonte: Hoffman (2013), citando adaptação de Bardin (2011).

O primeiro estágio, a pré-análise, pode ser identificado como o estágio organizacional. Estabelece um plano de trabalho que deve ser preciso, claro e flexível. Segundo BARDIN (2011), geralmente envolve a leitura "flutuante", ou seja, o primeiro contato com o documento a ser submetido para análise, a seleção do documento, a formulação de hipóteses e objetivos e o desenvolvimento de indicadores que orientam os indicadores. A interpretação e preparação formal do material começa com a seleção dos documentos a serem analisados.

Assim, a escolha dos documentos que serão objeto da análise, é a primeira etapa do trabalho.

Em seu Manual, GUERRA (2014), citando BARDIN (2009), reforçou a necessidade de codificação do material, ou seja, os dados originais no texto são convertidos por meio de edição, resumo ou enumeração, até que a compilação alcance o modo de conteúdo ou expressão. Para codificação, você pode usar palavras, tópicos, contextos, relacionamentos, personagens, etc. até que sejam classificados.

"A categorização é uma operação de classificação de elementos constitutivos de um conjunto por diferenciação e em seguida por reagrupamento segundo o gênero (analogia) com os critérios previamente estabelecidos. As categorias são rubricas ou classes, as quais reúnem um conjunto de elementos (unidades de registro, no caso da análise de conteúdo) sob um título genérico, agrupamento este efetuado em razão dos caracteres comuns destes elementos. O critério de categorização pode ser semântico (por exemplo, todos os temas que significam ansiedade ficam agrupados na categoria ansiedade [...]), sintático (os verbos e os adjetivos), léxico (classificação de palavras segundo seu sentido [...]) e expressivo (por exemplo, categorias que classificam as diversas perturbações da linguagem)." (BARDIN, 2009, p.117)

Ainda GUERRA (2014) aduz que a fase três, o tratamento dos resultados será obtido com a realização das interpretações dos dados por parte do pesquisador, a partir da teoria que elegeu.

Na próxima sessão, serão apresentados os resultados analíticos obtidos a partir do estudo, através dos quais seria possível delinear como as empresas se comportam no tocante à aplicação ou não dos Princípios da Gestão de Risco, bem como evidenciar quais dentre estes aparecem com maior recorrência, bem como aqueles que eventualmente são desconsiderados na práxis das instituições.

4. Resultados

A partir dos artigos selecionados, o trabalho pretende demonstrar a observação dos principais pontos de reflexão, na aplicação e na violação dos princípios de gestão de riscos, com base na ISO 31004.

O trabalho de LIZARZABURU, BARRIGA, NORIEGA, LOPEZ e MEJIA (2017), propõe uma estrutura de revisão à ISO 31000. Além da definição dos conceitos atinentes à gestão de riscos, abordam a ISO como ferramenta na gestão empresarial e menciona a necessidade da observância dos 11 (onze) princípios, com descritivo acerca de cada um deles.

a) Cria e protege valor

Das leituras realizadas e pesquisadas é possível perceber, predominantemente que este princípio é observado e maiormente aplicado na Gestão de Riscos, não apenas por adequar aos valores e missão da instituição, como também visando agregar valor à reputação e proteger a gestão das empresas quanto à observância do ordenamento legal.

Para este exemplo de CRUZ e RODOVALHO (2019) em “Application of ISO 31000 standard on tailings dam safety (Aplicação da ISO 31000 na segurança de barragens de rejeitos)” e DIAS (2018) em “ISO Standards Applicability and a Case Study About ISO 31000 in a Portuguese Municipality (Aplicabilidade de Padrões ISO e Estudo de Caso sobre ISO 31000 em Município Português)” além de trazer a definição e aplicação do princípio como pré-requisito para o gerenciamento de riscos, os artigos trazem a preocupação da adequação e da adequação à legislação dos países onde estão inseridas estas instituições, inclusive nas práticas anticorrupção definidas.

Nos artigos de BROADLEAF (2014) – “Case study: Developing effective risk management in a global mining group (Estudo de caso: Desenvolvendo uma gestão de risco eficaz em um grupo de mineração global)” e LOZANO-TORRÓ (2019) - Risk Management as a Success Factor in the International Activity of Spanish Engineering (A importância do Gerenciamento de Risco como Fator de Sucesso na Atividade

Internacional de Empresas Espanholas), defendem que nos processos de reestruturação dos riscos, visando a sobrevivência às crises e adaptações, denotando a proteção ao seu valor institucional, de imagem e de continuidade de negócio.

A aplicação do princípio pode ainda ser observada por GÓMEZ (2018), quando afirma que, os critérios para avaliação da importância dos riscos devem refletir os valores, objetivos e recursos da organização, além de observar os critérios derivados de imposições legais. Ainda o estudo de THAO, TIEP e LIN (2014), tinha por projeto a melhoria do ambiente e redução de poluição atmosférica, por meio do equilíbrio da demanda por transporte no Vietnã.

b) Integrada aos processos organizacionais

Ao tratar a gestão de riscos para a gestão municipal, no estudo de DIAS (2018), a inferência pela aplicação deste princípio, por meio da busca de tratamento nas diversas esferas da Administração Pública local. No mesmo ensejo, o estudo de CRUZ e RODOVALHO (2019) aborda a necessidade de expansão da gestão de riscos a todos os setores e atividades das mineradoras, desde a alta gestão até todos os processos organizacionais. A abordagem de GAUCHER (2017) clarifica que através da aplicação da ISO 31000 foi possível cada setor criar seu produto de gestão de riscos, adaptado às necessidades do ramo de atividade.

MUZAIMI, CHEW e HAMID (2017) no documento produzido para a Universidade de Malaka, Malásia, concluem propondo a integração de quatro sistemas de gestão, dentre eles a ISO31000, visando estruturar o processo de gestão, sendo a integração a essência do sistema, de forma que os riscos podem ser avaliados de forma holística.

No estudo de THAO, TIEP e LIN (2014), o texto reconhece que a falta de habilidades técnicas, como a diversidade de fornecedores (países distintos), contribuem para o insucesso na integração entre todos os processos e respectivas atribuições. Neste caso estudado, pode depreender-se a violação do princípio de integração, uma vez que identificaram vários riscos, ou o impacto deles, decorrente da falta de visão integrada dos processos das organizações envolvidas.

c) Parte das tomadas de decisões

Este princípio percorre o intercâmbio entre as partes interessadas e os demais integrantes da organização, no qual se definem todos os riscos a que está exposta a organização e o tratamento que será dado, conforme GÓMEZ (2018).

Chamando atenção para a responsabilização civil dos agentes públicos, no estudo de DIAS (2018), é possível perceber a aplicação do princípio, quer no sentido da prestação de contas aos eleitores, quanto na vinculação ao cumprimento da legislação local, sendo a gestão de riscos indissociável da tomada de decisão, enquanto gestão pública.

Os autores CRUZ e RODOVALHO (2019) e BROADLEAF (2014) corroboram a importância do gerenciamento de riscos como base para auxiliar a tomada de decisões, tornando-as mais consistentes e direcionando às prioridades necessárias.

GAUCHER (2017) traz a representação explícita da aplicação do princípio em comentário:

“Implicação do Presidente e de toda a alta administração na definição e no monitoramento dos principais riscos de nível do Grupo.

*- Obrigação de todos os ramos levar em conta os principais riscos do Grupo ...
- A cada ano, todos os riscos(cartografias) devem ser atualizados, os riscos estratégicos e grandes operacionais são reclassificados, analisados avaliados e para todos os principais riscos de tratamento propostos. O tratamento de risco deve ser especificado e explicado juntamente com o tratamento de risco do ano anterior. É uma forma iterativa entre identificação de risco e análise de risco no primeiro ano, e os resultados do tratamento de risco do ano no próximo ano: algumas causas, ou exemplo, podem ser eliminadas por tratamento de risco, de modo que a identificação de risco é exatamente a mesma, mas a análise de risco mostra uma diminuição da probabilidade de eventos ou consequências.”*

d) A incerteza de forma explícita

O princípio foi abordado de forma explícita pelos autores LOZANO-TORRÓ (2019), BROCAL, SEBASTIÁN, GONZÁLEZ-GAYA e RENIERS (2019) e CRUZ e RODOVALHO (2019), abordando o caráter da incerteza, a necessidade e análise e as possibilidades de tratamento. Depreende-se dos estudos ainda que a incerteza pode ser um fator determinante para a definição de novas estratégias de negócio e de gestão.

GOMES (2018), na observância do princípio, sugere a administração do risco, procurando distinguir fontes de sua origem, acompanhando os graus de exposição, por meio de estratégias e o monitoramento das vulnerabilidades contínuas.

Os autores RAMLY e OSMAN (2018), DIAS (2018) e BROADLEAF (2014) não restam claro a observância do princípio em comentário.

No trabalho de THAO, TIEP e LIN (2014) pode-se inferir a violação do princípio, uma vez que o mapeamento realizado identificou risco de alta criticidade, com possibilidade de mudança no escopo do projeto, em razão de inabilidade técnica, diversidade geográfica, de idioma e fatores climáticos. Em que pese possa parecer explicitada a incerteza, não resta claro detalhes quanto a compreensão das incertezas

detalhadas no estudo, nem mesmo quais seriam os controles propostos ao tratamento dos riscos.

No estudo de caso de GAUCHER, não confiando na definição, e por conseguinte, aplicação da Incerteza explícita sobre os objetivos, aborda de forma diferente da ISO 31000, assegurando que deram foto no tratamento no aspecto negativo do risco, por ser tradição francesa.

e) Estruturada e abrangente

Na observação deste princípio, CRUZ e RODOVALHO (2019) mencionam a necessidade da gestão de riscos contribuir para a eficiência e a obtenção de resultados efetivos. No mesmo intuito, LOZANO-TORRÓ (2019) defendeu a estruturação de processos de forma gradual, abarcando o mercado de atuação, no caso internacional.

Nesse sentido, DIAS (2018) detalhou em seu trabalho que a gestão de riscos implantada possui manual abrangente para toda a estratégia de gestão municipal. O mesmo sentido foi dado no trabalho de BROCAL, SEBASTIÁN, GONZÁLEZ0-GAYA e RENIERS (2019), ao detalhar seu estudo, afirmando que os processos de avaliação e incerteza do risco deve ser integrado ao processo PDCA de melhoria contínua, utilizado pelas organizações. De igual maneira o estudo de GAUCHER (2017), afirma que serviu-se da diretriz trazida na ISO31000 para que cada ramo da instituição pudesse estruturar seu próprio gerenciamento, personalizado à necessidade.

Do estudo de THAO, TIEP e LIN (2014), é possível depreender que o princípio em observação foi violado. Apesar de justificado que o projeto envolve diversos fornecedores, de diferentes países, conclui com recomendações da necessidade estruturação da gestão de riscos com maior abrangência visando a efetividade dos processos.

f) Melhor informação possível

Apenas no estudo de THAO, TIEP e LIN (2014), pode-se entender como violado o princípio, com base na afirmação autoral de que não existem dados totalmente confiáveis e suficientes referente ao levantamento geográfico, impactando escopo, custo e prazo para a conclusão do projeto. No trabalho de BROADLEAF (2014) não resta claro a observação do princípio.

Em todos os outros estudos observados é possível identificar a observação ao princípio da melhor informação disponível. Importante destacar DIAS (2018) que afirma que a informação é obtida e gerenciada, por meio da geração de relatórios visando a melhoria contínua. Ainda o estudo de CRUZ e RODOVALHO (2019) assevera acerca da

cautela no tratamento e na confiabilidade dos dados e informações gerados a partir da gestão de riscos.

Já LOZANO-TORRÓ (2019) e MUZAIMI, CHEU e HAMID (2017) denotam a observação deste princípio em seus estudos, uma vez que traduzem a existência de plataformas com informações combinadas, com panorama abrangente e possíveis de compartilhamento entre as partes interessadas e atores para tomada de decisão.

Como forma de aprimoramento da gestão, todo o estudo de GAUCHER (2017) reforça o princípio da organização da informação, revisão, melhoramento dos dados, fatores internos e externos, que criarão a base para a gestão de riscos de forma eficiente.

g) Personalizada

Em seu estudo de caso, BROADLEAF (2014), traduz a construção de oficina com os empregados da instituição, visando identificar as falhas, melhorias e ferramentas, com a construção de uma política e plano de implementação para o gerenciamento de riscos. Também confirmando a aplicação deste princípio, CRUZ e RODOVALHO (2019) e LOZANO-TORRÓ (2019), demonstram indícios da aplicabilidade do princípio, uma vez que traduzem adaptações aos processos específicos alinhados às instituições observadas.

Ainda como boa prática da observação do princípio, GAUCHER (2017) ao desenvolver e aprimorar a gestão de riscos, dada às várias frentes de negócio, na esfera pública e privada francesa, a partir da norma pode refinar a gestão de riscos, conforme a empresa do grupo, respeitado o nível de maturidade e os objetivos propostos.

Dos estudos em análise, não restou claro a aplicação deste princípio em GÓMEZ (2018), THAO, TIEP e LIN (2014), MUZAIMI, CHEW e HAMID (2017) e DIAS (2018).

A conclusão do trabalho de RAMLY e OSMAN (2018) sugere a necessidade de pesquisa futura para projetar, integrar e implementar estruturas de gerenciamento de riscos eficazes. Porém, pode-se inferir a violação ao princípio quando não traz em sua discussão que pretende analisar a eficiência em gestão de riscos a necessidade de personalização do processo de gestão de riscos.

h) Fatores humanos e culturais

Para CRUZ e RODOVALHO (2019), é possível observar a aplicação do princípio, quando define como pré-requisito a necessidade de captar as percepções e intenções dos colaboradores, indissociável à gestão de riscos. No mesmo ensejo, LOZANO-TORRÓ (2019), explicita a aplicação do princípio quando identifica funcionários com experiência local e domínio da língua e dos costumes dos países de destino. Ainda, DIAS (2018), reforça em sua análise que a gestão de riscos considera os fatores e práticas já

reconhecidos na região, que possam trazer impacto à gestão estratégica, para a condução da gestão pública.

A violação do princípio em observação, pode ser identificada na análise de GAUCHER (2017). Apesar de mencionar a cultura francesa e compreender em seu grupo o montante de 250.000 (duzentos e cinquenta mil) empregados não resta evidenciada atenção, observação ou tratamento deste importante componente, o fator humano e suas diferenças.

Ao observar o estudo de THAO, TIEP e LIN (2014), quando os autores aceitam que existe dificuldade na integração entre fornecedores de diferentes países, mesmo percebendo o impacto negativo, não resta evidenciado nenhum tratamento ou proposta de contorno, inferindo a violação ao princípio em análise.

i) Transparente e Inclusiva

A aplicação do princípio Transparente e Inclusiva fica evidenciado nos estudos de CRUZ e RODOVALHO (2019), DIAS (2018), MUZAMI, CHIEW e HAMID (2017) e BROADLEAF (2014), demonstrada pela participação nos funcionários e colaboradores nas análises e construção do processo de gestão de riscos, na inclusão dos tomadores de decisão, bem como na publicidade dada ao produto desenvolvido, para fins de consulta e manuseio.

No estudo de GAUCHER (2017), a revisão do processo de gestão de riscos, bem como o monitoramento dos riscos, é distribuído conforme a complexidade do grupo, quer em projetos, quer em filiais, através de comitês ou do gestor de negócio local, com a participação das equipes. Outro ponto interessante a ser destacado é o processo de auditoria da gestão de riscos, como fator de feedback da experiência vivenciada no Grupo francês.

Em LOZANO-TORRÓ (2019) e RAMLY e OSMAN (2018) não restou claro a aplicação do princípio em comento.

Torna-se identificável a violação ao princípio, se observado em THAO, TIEP e LIN (2014), a falta de avaliação técnica sobre o local onde serão executados o projeto, visto que expõe os trabalhadores em condições perigosas, gerando acidentes e prejuízos.

j) Dinâmica

Em que pese GÓMEZ (2018) retratar que o risco é produto de uma construção social dinâmica e mutante, apresentando diferenças conforme a região ou sociedade que onde acontece, não resta claro a aplicação do princípio, quando da análise do estudo proposto.

Para CRUZ e RODOVALHO (2019) e LOZANO-TORRÓ (2019) torna-se possível perceber a aplicação do risco, pelas evidências sobre as necessidades adaptativas, sobre o acompanhamento e análise crítica contínua, para a revisão e identificação de novos riscos, conforme ocorram mudanças nos contextos internos ou externos das instituições.

No estudo de THAO, TIEP e LIN (2014) os problemas percebidos, denotam a violação ao princípio em comento, apesar da percepção problematizada, uma vez que não foram revistos ou tratados, situações de natureza geográfica ou geopolíticas. Também em RAMLY e OSMAN (2018), ao oferecer proposta de estrutura de gerenciamento de riscos, subtrai a importância da revisão dos riscos de forma dinâmica.

k) Melhoria Contínua

Os textos de CRUZ e RODOVALHO (2019) e MUZAIMI, CHEW e HAMID (2017), clarificam a aplicação do princípio de melhoria contínua quando mencionam a importância desta tarefa, do ponto de vista estratégico, para que as mineradoras possam aprimorar a sua maturidade em gestão de riscos, e no aspecto de gestão da qualidade, segue o ciclo de melhoria contínua, com base no ciclo PDCA, garantindo que os processos sejam revisados periodicamente para aplicação de melhoramentos, respectivamente.

No estudo de caso realizado por GAUCHER (2017) para o grupo francês *Le Groupe La Poste*, apresenta a observância dos princípios da gestão de riscos em ações dinâmicas como a realização da revisão periódica dos processos, com foco na melhoria contínua. Com o mesmo entendimento GÓMEZ (2018) reforça a necessidade de revisão contínua, buscando aderência à política de gestão de riscos da organização, sendo definida no início de qualquer processo de tratamento do risco.

Abaixo, trazemos para fins de observação, do que foi possível depreender da leitura, a relação dos princípios com o número de artigos que atenderam ou violaram o princípio. Adicionados, estão relacionados na coluna “Não identificado” aqueles princípios onde não resta claro, por supressão autoral ou por entendimento, a aplicabilidade e o respeito ao princípio.

PRINCÍPIO	Atende	Não identificado	Viola
Cria e Protege Valor	9	3	0
Integrada	9	1	2
Parte Tomada de Decisões	6	6	0
Incerteza Explícita	5	5	2

Estruturada e Abrangente	8	2	2
Melhor informação Possível	7	3	2
Personalizada	6	5	1
Fatores Humanos e Culturais	5	5	2
Dinâmica	5	5	2
Melhoria Contínua	6	6	0
Transparente Inclusiva	7	4	1

Antes das considerações finais, ao comparar a gestão de riscos tradicional aos riscos de caráter emergentes, BROCAL, GONZÁLEZ-GAYA, RENIERS E PALTRINIERI (2019), apresentam os conceitos de risco e risco emergente, ambos associados aos princípios da dinâmica, bem como da incerteza. Como o texto aborda especificamente o contexto de saúde ocupacional e segurança no trabalho, havendo normas específicas que abordam o tema, foram realizadas comparações entre as diferentes abordagens e a ISO 31000. Destaca ainda que a ISO 45001 (que regulamento procedimentos para segurança do trabalho e saúde ocupacional) prevê a necessidade de processos que possuam monitoramento, medição, análise e avaliação de desempenho; implementação e controle de mudanças temporárias e permanentes que possam impactar no desempenho; bem como relatório, investigação e ação, para que seja possível determinar e assim gerenciar incidentes e não conformidades. Estes pré-requisitos também podem ser comparados ao conteúdo da ISO 31004 no que tange às mesmas necessidades.

Não menos relevante, retomo a referência ao oferecido pelo grupo da Universidade Politécnica Espanhola, LOZANO-TORRÓ; GARCIA-SEGURA; MONTALBÁN-DOINGO e PELLICER (2019). Ao pesquisar sobre a importância do Gerenciamento de Risco, como fator de sucesso na atividade internacional de empresas espanholas, identificam 18 (dezoito) fatores relevantes, dos quais a gestão de riscos ocupou o 5º (quinto) lugar. Importante referenciar que os 04 (quatro) primeiros fatores: mentalidade gerencial internacional, perfil internacional de recursos humanos, comunicação contínua com o cliente, capacidade de adaptação ao país de destino. A partir de uma observação do princípio onde a gestão de risco deve ser integrada aos processos organizacionais, torna-se possível depreender que os fatores identificados estão estritamente ligados aos princípios constantes na ISO 31000, tais como: Dinâmica; Interativa; Melhor Informação Disponível; Fatores Humanos e Culturais; Cria e Protege Valor; Aborda Incertezas e Sistemática, Estruturada e Oportuna.

Outro ponto que pode ser observado a partir da análise dos artigos elencados para este estudo é que à medida que o processo de gestão de riscos é aprimorado, com as melhores técnicas aplicadas, os processos são revisitados, ou seja, entendido e aplicado o princípio da melhoria contínua. Como exemplo, no estudo de GAUCHER (2017), antes de 2015 – em que pese existirem cartas de auditoria de Controle Interno desde o ano de 2010 – apenas duas subsidiárias, dentre 300, referiam-se claramente a este padrão de gestão de riscos. Então em 2015, passam a adotar a ISO 31000, visando melhorar a eficiência e a conformidade global.

5. Considerações Finais

O documento técnico orientativo apresentado pela ISO 31004, refina o entendimento acerca da estrutura de gerenciamento de risco da ISO 31000, incluindo melhorias com etapas detalhadas no processo de gerenciamento de risco. Assim, possibilita que as organizações projetem, integrem e implementem o gerenciamento de riscos de forma eficaz. A aplicação da ISO 31000 ajuda a capitalizar as melhores práticas nas organizações, integrando os diferentes níveis de maturidade nos processos e controles.

Como já descrito alhures, por tratar-se de um trabalho referente à análise de conteúdo, o tratamento dos resultados é obtido com a realização das interpretações dos dados por parte do pesquisador. Nesse sentido, em que pese as observações interpretadas em cada um dos princípios detalhados neste capítulo, algumas inferências ainda podem ser ofertadas.

Do que fora analisado, percebe-se tendência predominante na observação dos princípios “Cria e Protege Valor” e “Integrada”, seguido pelo “Estruturada e Abrangente”. Em ordem decrescente: foi observada equivalência de tendência nos princípios “Melhor Informação Possível” e “Transparente e Inclusiva”; em igual tendência, também os princípios “Parte Tomada de Decisões”, “Personalizada” e “Melhoria Contínua”. Equilibram-se, com menores observações os princípios “Incerteza Explícita”, “Fatores Humanos e Culturais” e “Dinâmica”.

Também foi possível observar que a combinação dos princípios “cria e protege valor” e “integrada”, maiormente identificada na análise, está ligada à importância dada à gestão de riscos como estratégia de agregar valor à missão e aos valores destas instituições observadas, aliada à busca pela conformidade internacional.

Nestas leituras realizadas, importa reforçar o que restou claro:

- independente do status da organização fica reconhecida a importância crucial como ferramenta de gestão de negócio, inclusive como vantagem competitiva;

- o envolvimento da gestão, e dos responsáveis pelos processos, é fundamental, especialmente quando há correlação com conformidade legal e combate à corrupção. Atrelado a este, o princípio “parte interessada” deve ser monitorado e aprimorado, quer pela responsabilidade gerencial, quer pelo patrocínio e engajamento ao processo, inclusive, como fator essencial para a consolidação da gestão de riscos.

- embora o princípio “incerteza explícita” não tenha sido identificado com tanta frequência, onde o risco geralmente associa-se ao futuro e à incerteza, é possível observar o gerenciamento e o proveito máximo das oportunidades.

- à medida que o processo de gestão de riscos é aprimorado, com as melhores técnicas aplicadas, os processos são revisitados, ou seja, entendido e aplicado o princípio da melhoria contínua.

A partir deste estudo, futuras pesquisas poderão ser realizadas para aprofundar a percepção na aplicação dos princípios da gestão de riscos, como fator de maturidade no processo de gestão de risco implementado, denotando a importância assumida pelas organizações para o tema e análise de como influenciam o sucesso de seus negócios.

6. Referência Bibliográfica

ALVES, Eder Junior; GONÇALVES, Carlos Alberto. **Análise Comparativa Qualitativa como Método de Pesquisa em Administração: uma Revisão Sistemática de Literatura**. 2017. MEPAD - Métodos e Pesquisa em Administração. Disponível em: <https://periodicos.ufpb.br/index.php/mepad/article/download/36262/19136/>. Acesso em: 20 jan. 2021.

BEASLEY, Mark S.; BRANSON, Bruce C.; HANCOCK, Bonnie V.. **How to evaluate enterprise risk management maturity: cgma case study**. CGMA case study. 2012. Disponível em: <https://www.cgma.org/content/dam/cgma/resources/tools/downloadabledocuments/heermm-case-study.pdf>. Acesso em: 28 nov. 2020.

BERMEJO, Paulo Henrique de Souza *et al.* **ForRisco: gerenciamento de riscos em instituições públicas na prática**. Gerenciamento de riscos em instituições públicas na prática. 2019. 2a Edição, Editora Evobiz. Disponível em: <http://www.forplad.andifes.org.br/sites/default/files/Painel%203%20-%20ForRisco%20um%20guia%20pr%C3%A1tico%20para%20gest%C3%A3o%20de%20riscos%20em%20institui%C3%A7%C3%B5es%20p%C3%ABlicas%20-%20UNB%20-%20Paulo%20-%20Po%C3%A7os%20de%20Caldas.pdf>. Acesso em: 30 out. 2021.

BROADLEAF. **Developing effective risk management in a global mining group: case study**. Case study. 2015. Disponível em: <https://broadleaf.com.au/wp-content/uploads/2014/12/Broadleaf-case-Developing-effective-risk-managem>. Acesso em: 07 jan. 2021.

BROCAL, Francisco *et al.* **Emerging Risk Management Versus Traditional Risk: differences and challenges in the context of occupational health and safety**. Differences and Challenges in the Context of Occupational Health and Safety. 2019. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/336115921_Emerging_Risk_Management_Versus_Traditional_Risk. Acesso em: 17 dez. 2020.

BRUCHEZ, Adriane *et al.* **Análise da Utilização do Estudo de Caso Qualitativo e Triangulação na Brazilian Business Review**. 2015. XV Mostra de Iniciação Científica em Pós-Graduação, Pesquisa e Extensão - Programa de Pós-Graduação em Administração - UCS. Disponível em: <http://www.ucs.br/etc/conferencias/index.php/mostraucspgga/xvmostrappga/paper/view/File/4125/1279>. Acesso em: 09 fev. 2021.

CÂMARA, Rosana Hoffman. **Análise de conteúdo:: da teoria à prática em pesquisas sociais aplicadas às organizações**. Da teoria à prática em pesquisas sociais aplicadas às organizações. 2013. ? Gerais: Revista Interinstitucional de Psicologia, 6 (2), jul - dez, 2013,179-191. Disponível em: <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/gerais/v6n2/v6n2a03.pdf>. Acesso em: 12 fev. 2021.

CAPOVILLA, Ricardo Augusto; GONÇALVES, Rodrigo de Souza. **Avaliação do ambiente de controle interno por meio de modelo de maturidade em organizações governamentais**. 2018. Disponível em: <http://www.periodicos.ufc.br/contextus/article/view/33168/73226>. Acesso em: 10 nov. 2020.

CARVALHO, Igor Tadeu Ribeiro de. **RELATÓRIO DE AVALIAÇÃO DA MATURIDADE DO GERENCIAMENTO DE RISCOS E CONTROLES INTERNOS NO TRIBUNAL DE CONTAS**. 2019. TCE/RO. Disponível em: <http://setorial.tce.ro.gov.br/assets/uploads/2019/05/6-Relat%C3%B3rio-de->

Avalia%C3%A7%C3%A3o-da-Maturidade-do-Gerenciamento-de-Riscos-e-Controles-Internos-no-TCE.pdf. Acesso em: 31 jan. 2021.

Comissão de Valores Mobiliários. **Gerenciamento de riscos corporativos**: uma análise das diretrizes e das práticas. Uma análise das diretrizes e das práticas. 2015. Assessoria de Análise e Pesquisa (ASA). Disponível em: http://conteudo.cvm.gov.br/export/sites/cvm/menu/aceso_informacao/serieshistoricas/estudos/anexos/Gerenciamento-de-riscos_final_151015.pdf. Acesso em: 03 fev. 2021.

COSO. **COSO Gerenciamento de Riscos Corporativos**: estrutura integrada. Estrutura Integrada. 2007. Disponível em: <https://www.coso.org/Documents/COSO-ERM-Executive-Summary-Portuguese.pdf>. Acesso em: 05 nov. 2020.

CRUZ, Claudinei Oliveira; RODOVALHO, Edmo da Cunha. **Application of ISO 31000 standard on tailings dam safety**. 2019. Disponível em: https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2448-167X2019000200047. Acesso em: 11 dez. 2020.

DIAS, Alcina de Sena Portugal. **ISO Standards Applicability and a Case Study About ISO 31000 in a Portuguese Municipality**. 2019. Disponível em: <http://article.ajtab.org/pdf/10.11648.j.ajtab.20180404.11.pdf>. Acesso em: 20 dez. 2020.

FIOCRUZ. **Guia de Gestão de Riscos da Fiocruz**. 2019. Assessoria executiva/VPGLD. Disponível em: https://www.arca.fiocruz.br/bitstream/icict/39359/2/guia_de_gestao_de_riscos_da_fiocruz.pdf. Acesso em: 07 fev. 2021.

GÓMEZ, Dania Brito. **El riesgo empresarial**. 2018. Disponível em: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202018000100269. Acesso em: 23 jan. 2021.

GUERRA, Elaine Linhares de Assis. **Manual de Pesquisa Qualitativa**. 2014. INSTITUTO FEDERAL DE SANTA CATARINA / SC. Disponível em: <https://docente.ifsc.edu.br/luciane.oliveira/MaterialDidatico/P%C3%B3s%20Gest%C3%A3o%20Escolar/Legis>. Acesso em: 12 fev. 2021.

Helanne Cristianne da Cunha Pontes. **RELATÓRIO DE AUDITORIA Nº 001/2018: ?avaliação da maturidade da gestão de riscos no ifs. – AVALIAÇÃO DA MATURIDADE DA GESTÃO DE RISCOS NO IFS**. 2018. SECRETARIA DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE SERGIPE AUDITORIA INTERNA – AUDINT. Disponível em: http://www.ifs.edu.br/images/arquivos/Audint/Relat%C3%B3rio_de_Auditoria_N%C2%BA_001-2018_-_Avalia%C3%A7%C3%A3o_da_Maturidade_da_Gest%C3%A3o_de_Riscos.pdf. Acesso em: 24 jan. 2021.

IBGC - INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Gerenciamento de Riscos Corporativos**: evolução em governança e estratégia. Evolução em Governança e Estratégia. 2017. Cadernos de Governança Corporativa. Disponível em: <https://conhecimento.ibgc.org.br/Lists/Publicacoes/Attachments/21794/Riscos%20cad19.pdf>. Acesso em: 18 dez. 2020.

INPI. **MANUAL DE GESTÃO DE RISCOS DO INPI**: versão 2.0. VERSÃO 2.0. 2020. Disponível em: https://www.gov.br/inpi/pt-br/governanca/integridade-publica/arquivos/documentos/manualdegestoderiscosv2-0_gequgrimm0001_aprovado.pdf. Acesso em: 07 fev. 2021.

ISO. **ISO 31004:2015**: gestão de riscos - guia para implementação da abnt nbr iso 31000. Gestão de Riscos - Guia para implementação da ABNT NBR ISO 31000. 2015.

Disponível em: https://estrategia2020-2030.mctic.gov.br/arquivos/Gestao_Riscos_%20Guia_ImplementaCAO_ABNT.pdf. Acesso em: 20 nov. 2020.

JUSTIÇA, Ministério da. **MANUAL DE GERENCIAMENTO DE RISCOS E CONTROLES INTERNOS**. 2018. Assessoria Especial de Controle Interno. Disponível em: <https://www.justica.gov.br/Acesso/governanca/gestao-de-riscos/biblioteca/Manual/ManualdeGestodeRiscosMJverso1.pdf>. Acesso em: 11 fev. 2021.

LE POSTE. International Organization For Standardization. **France: La Poste and ISO 31000: case study**. Case Study. 2017. Françoise Gaucher. Disponível em: <https://committee.iso.org/files/live/sites/tc262/files/Documents/groupe-la-poste-2017-06-09.pdf>. Acesso em: 29 dez. 2020.

LINS, Manuela Ramos Caldas; BORSA, Juliane Callegaro. **AVALIAÇÃO PSICOLÓGICA: ASPECTOS TEÓRICOS E PRÁTICOS**. São Paulo: Vozes, 2017.

LIZARZABURU, Edmundo R. *et al.* **Gestión de Riesgos Empresariales: Marco de Revisión ISO 31000: enterprise risk management: iso 31000 review framework**. Enterprise risk Management: ISO 31000 Review Framework. 2017. Disponível em: <https://www.revistaespacios.com/a17v38n59/a17v38n59p08.pdf>. Acesso em: 04 jan. 2021.

LOZANO-TORRÓ, Alicia *et al.* **Risk Management as a Success Factor in the International Activity of Spanish Engineering**. 2019. Disponível em: <https://www.mdpi.com/2076-3387/9/1/15/htm>. Acesso em: 09 dez. 2020.

MAYER, Janice; FAGUNDES, Leonardo Lemes. **Proposta de um Modelo para Avaliar o Nível de Maturidade do Processo de Gestão de Riscos em Segurança da Informação**. 2008. VIII Simpósio Brasileiro em Segurança da Informação e de Sistemas Computacionais. Disponível em: http://ceseg.inf.ufpr.br/anais/2008/data/pdf/st02_03_wticg.pdf. Acesso em: 05 fev. 2021.

MEIRELLES, Rogerio. **Gerenciamento de Risco Corporativo e Avaliação da Maturidade Empresarial em Gerenciamento de Risco Corporativo: um estudo de caso na akzonobel**. Um Estudo de caso na Akzonobel. 2018. UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO - USP. Disponível em: <https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12142/tde-25092018-114953/publico/CorrigidoRogerio.pdf>. Acesso em: 19 fev. 2021.

MUZAIMI, Hafizzudin; CHEW, Boon Cheong; HAMID, Syaiful Rizal. **Integrated management system: the integration of iso 9001, iso 14001, ohsas 18001 and iso 31000**. The integration of ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001 and ISO 31000. 2017. Disponível em: <https://aip.scitation.org/doi/pdf/10.1063/1.4976898>. Acesso em: 28 dez. 2020.

NOVAIS, Bruno Fassheber. **Análise da maturidade em gestão de riscos no MP: proposição e aplicação de um instrumento de avaliação orientado aos processos de TI**. 2016. Universidade de Brasília - UNB. Disponível em: <https://core.ac.uk/download/pdf/80746634.pdf>. Acesso em: 29 jan. 2021.

PURDY, Grant. **ISO 31000:2009: setting a new standard for risk management**. Setting a new standard for risk management. 2010. Disponível em: <https://broadleaf.com.au/resource-material/iso-31000-2009-setting-a-new-standard-for-risk-management>. Acesso em: 09 jan. 2021.

RAMLY, Edly F.; OSMAN, Mohd Soffian. **Development of Risk Management Framework: case studies.** Case Studies. 2018. Disponível em: <http://www.ieomsociety.org/paris2018/papers/481.pdf>. Acesso em: 22 dez. 2020.

SANTOS, Ziana Souza. **Avaliação do nível de maturidade da gestão de riscos do INSS.** 2020. Escola Nacional de Administração Pública - ENAP. Disponível em: <http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/5163>. Acesso em: 19 dez. 2020.

THAO, Huynh Thi Yen; VAN TIEP, Nguyen; LINH, Doan Thi Truc. **EVALUATING RISKS IN CONSTRUCTION PROJECTS BASED ON INTERNATIONAL RISK MANAGEMENT STANDARD AS/NZS ISO.** 2014. Disponível em: <https://iukl.edu.my/rmc/wp-content/uploads/sites/4/2018/04/4.-Evaluating-Risks-in-Construction-Proje>. Acesso em: 10 jan. 2021.

TRABALHISTA, Guia. **CIPA - COMISSÃO INTERNA DE PREVENÇÃO DE ACIDENTES.** 2019. Disponível em: <http://www.guiatrabalhista.com.br/guia/cipa.htm>. Acesso em: 04 Não é um mês valido! 2021.

Tribunal de Contas da União. **GESTÃO DE RISCOS: avaliação da maturidade. Avaliação da Maturidade.** 2018. Tribunal de Contas da União Secretaria de Métodos e Suporte ao Controle Externo da Secretaria-Geral de Controle Externo. Disponível em: https://www.legiscompliance.com.br/images/pdf/gestao_riscos_avaliacao_maturidade_tcu.pdf. Acesso em: 27 dez. 2020.

UFSC, Universidade Federal Santa Catarina -. **MORE: Mecanismo online para referências: versão 2.0.** Versão 2.0. 2013. . Florianópolis, UFSC - Rexlab. Disponível em: <http://www.more.ufsc.br/>. Acesso em: 15 fev. 2021.

URQUIZA, Marconi de Albuquerque; MARQUES, Denilson Bezerra. **Análise de conteúdo em termos de Bardin aplicada à comunicação corporativa sob o signo de uma abordagem teórico-empírica.** 2016. Disponível em: <http://www.uel.br/revistas/uel/index.php/entretextos/article/download/20988/20014>. Acesso em: 05 fev. 2021.