

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS  
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS  
NÍVEL MESTRADO**

**LUCIANE DUTRA OLIVEIRA**

**A PERCEPÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO DO SERVIÇO SOCIAL AUTÔNOMO  
SOBRE A GESTÃO DE RISCOS COMO UM INSTRUMENTO PARA A TOMADA  
DE DECISÃO**

**Porto Alegre**

**2020**

LUCIANE DUTRA OLIVEIRA

**A PERCEPÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO DO SERVIÇO SOCIAL AUTÔNOMO  
SOBRE A GESTÃO DE RISCOS COMO UM INSTRUMENTO PARA A TOMADA  
DE DECISÃO**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Ciências Contábeis, pelo Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS

Orientador: Prof. Dr. Cristiano Machado Costa

Porto Alegre

2020

O48p Oliveira, Luciane Dutra.  
A percepção da administração do Serviço Social Autônomo sobre a gestão de riscos como um instrumento para a tomada de decisão / por Luciane Dutra Oliveira. – 2020.  
113 f. : il. ; 30 cm.

Dissertação (mestrado) — Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis, Porto Alegre, RS, 2020.  
“Orientador: Dr. Cristiano Machado Costa”.

1. Gestão de riscos. 2. Estratégia. 3. Percepção.  
4. Tomada de decisão. 5. Serviço Social Autônomo.  
I. Título.

CDU: 658.011.7

LUCIANE DUTRA OLIVEIRA

**A PERCEÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO DO SERVIÇO SOCIAL AUTÔNOMO  
SOBRE A GESTÃO DE RISCOS COMO UM INSTRUMENTO PARA A TOMADA  
DE DECISÃO**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Ciências Contábeis, pelo Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS

Aprovado em 26 de março de 2020.

BANCA EXAMINADORA

---

Professora Dra. Clea Beatriz Macagnan  
UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS

---

Professor Dr. Ernani Ott  
UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS

---

Professor Dr. Cristiano Machado Costa – Orientador  
UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS

---

Professor Dr. Marcelo Sanches Pagliarussi  
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE DE  
RIBEIRÃO PRETO DA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO – FEA-RP/USP

Dedico este trabalho ao meu marido Rodrigo, minha mãe Jô e irmã Ana Kássia, por terem me acompanhado nesta jornada com todo o apoio, amor e incentivo incondicional.

## AGRADECIMENTOS

A Deus, por me conceder a dádiva de me manter firme, com coragem e saúde na busca pelo meu propósito nessa jornada.

Ao meu marido Rodrigo, além de todo o amor dedicado a mim, ficou ao meu lado em todos os momentos, sem dúvida foi meu porto seguro. Nunca permitiu que eu desistisse diante das adversidades apresentadas ao longo dessa jornada.

A minha mãe Jô, sempre compreensiva e na minha torcida. Ouvinte paciente, palavras de conforto, afeto e amor nunca faltaram e me acompanharam em todos os momentos da minha vida. Ao meu pai (*in memoriam*), tenho certeza que ficaria muito orgulhoso de mim.

A minha irmã Ana Kássia, acompanhando e me incentivando sempre. A todos os meus familiares por também sempre estarem na minha torcida.

Ao meu Diretor Regional do SENAI-RS, Sr. Carlos Artur Trein, por permitir o meu desenvolvimento profissional e a oportunidade de pesquisa na empresa na qual atuo há mais de 17 anos e que tenho muito orgulho em fazer parte.

Aos gestores da empresa que autorizaram minha pesquisa, em especial aos Gerentes da Divisão de Operações do SENAI, da Divisão do Serviço Compartilhado, da Divisão de Planejamento e Inteligência de Mercado e da Auditoria Interna.

Aos meus colegas da empresa, que contribuíram com a minha pesquisa e compreenderam as minhas necessidades durante os últimos 2 anos.

Aos meus colegas e amigos do mestrado, dividimos as mesmas angústias, frustrações, alegrias, aprendizados. Foi uma jornada de muito crescimento e aprendizado. Acima de tudo de muita união, respeito e compartilhamento.

A todos os meus professores do PPG por todos os ensinamentos proporcionados no decorrer do curso. Em especial ao meu professor orientador, Dr. Cristiano Machado Costa, por acreditar na minha proposição e no desenvolvimento desse trabalho.

A todos os meus amigos por entenderem a minha ausência, porém sempre na minha torcida.

À UNISINOS, coordenadores e funcionários pelo atendimento prestativo e esclarecedor, sempre dispostos a ajudar em qualquer dificuldade.

Enfim, agradeço a todos aqueles que participaram direta ou indiretamente para o atingimento do meu propósito.

“A sorte segue a coragem!”

(Mario Sergio Cortella)

## RESUMO

Essa pesquisa analisa o impacto da implantação do processo de gestão de riscos na percepção dos administradores e colaboradores envolvidos na formulação estratégica de uma empresa do Serviço Social Autônomo (SSA). Uma amostra composta por 86 administradores e colaboradores respondeu um questionário em duas fases de coleta de dados, a Fase I durante a implantação do processo e a Fase II após finalizada a implantação do processo. Os resultados mostram que os administradores e colaboradores percebem a importância da gestão de riscos permeando as atividades da empresa e que agrega valor na tomada de decisão estratégica. No entanto, não houve mudança na percepção dos respondentes sobre a gestão de riscos após a implantação do processo na empresa.

**Palavras-chave:** Gestão de Riscos. Estratégia. Percepção. Tomada de Decisão. Serviço Social Autônomo.



## **ABSTRACT**

This research analyzes the impact of the implementation of the risk management process on the perception of managers and employees involved in the strategic formulation of an Autonomous Social Service (SSA) company. A sample of 86 administrators and employees answered *a survey* in two phases of data collection, Phase I during the implementation of the process and Phase II after the implementation of the process was completed. The results show that managers and employees perceive the importance of risk management permeating the company's activities and that it adds value in strategic decision-making. However, there was no change in the respondents' perception of risk management after the implementation of the process in the company.

**Key-words:** Risk management. Strategy. Perception. Decision making. Autonomous Social Service.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Propósito, estratégia e performance .....	27
Figura 2 - Estrutura da Gestão de Riscos .....	32
Figura 3 -Estrutura Organizacional Departamento Regional – SENAI RS .....	54
Figura 4 - Estrutura, revisão e aplicação do questionário .....	57
Figura 5 - Limitações .....	77
Figura 6 - Sugestões .....	81

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Estudos nacionais e internacionais relacionados.....	36
Quadro 2 - Número (Nº) de Sujeitos por Cargo.....	54
Quadro 3 - Resultado do teste de hipótese de percepção .....	74

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - População e taxa de retorno dos respondentes.....	60
Tabela 2 - Estatísticas descritivas dos respondentes (continua).....	61
Tabela 3 - Taxa de não utilização de ferramentas por tempo de serviço, nível de escolaridade e área de atuação .....	63
Tabela 4 - Resultados Bloco I – Implantação da Gestão de Riscos.....	64
Tabela 5 - Resultado Bloco I - Assertiva 1 .....	64
Tabela 6 -Resultado Bloco I - Assertiva 2 .....	65
Tabela 7 - Resultado Bloco I - Assertiva 3 .....	65
Tabela 8 - Resultado Bloco I - Assertiva 4 .....	66
Tabela 9 - Resultados Bloco II – Gerenciamento de Riscos e o Controle.....	67
Tabela 10 - Resultado Bloco II - Assertiva 5 .....	67
Tabela 11 - Resultado Bloco II - Assertiva 6 .....	68
Tabela 12 - Resultado Bloco II - Assertiva 7 (continua) .....	68
Tabela 13 - Resultado Bloco II - Assertiva 8 .....	69
Tabela 14 - Resultados Bloco III – Gestão de Riscos e a Tomada de Decisão .....	70
Tabela 15 - Resultado Bloco III - Assertiva 9 (continua) .....	70
Tabela 16 - Resultado Bloco III - Assertiva 10 .....	71
Tabela 17 - Resultado Bloco III - Assertiva 11 .....	72
Tabela 18 -Resultado Bloco III - Assertiva 12 .....	72
Tabela 19 - Resultado Bloco III - Assertiva 13 .....	73

## LISTA DE SIGLAS

BIB	Banco Islâmico do Barém
BIMB	Bank Islam Malaysia Berhard
BP	British Petroleum
CGU	Controladoria Geral da União
CIERGS	Centro das Indústrias do Estado do Rio Grande do Sul
COSO	Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission
CSC	Centro de Serviços Compartilhados
ERM	Enterprise Risk Management
FIERGS	Federação das Indústrias do Estado do Rio Grande do Sul
GRC	Governança, Risco e Conformidade
GRId	Governance Risk Indicators
IAI	Instituto dos Auditores Internos
IBGC	Instituto Brasileiro de Governança Corporativa
IFIs	Instituições Financeiras Islâmicas
KRIs	Key Risk Indicators
RS	Rio Grande do Sul
SAP	Sistemas, Aplicativos e Produtos para Processamento de Dados
SENAC	Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial
SENAI	Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial
SESC	Serviço Social do Comércio
SESI	Serviço Social da Indústria
SOX	Lei Sarbanes Oxley
SSA	Serviço Social Autônomo
TCU	Tribunal de Contas da União
TI	Tecnologia da Informação

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>15</b>
<b>1.1 Contextualização do Tema e Problema</b> .....	<b>15</b>
<b>1.2 Delimitação do Tema</b> .....	<b>17</b>
<b>1.3 Objetivos</b> .....	<b>18</b>
1.3.1 Objetivo Geral .....	18
1.3.2 Objetivos Específicos .....	18
<b>1.4 Justificativa do Estudo</b> .....	<b>18</b>
<b>1.5 Estrutura da Dissertação</b> .....	<b>20</b>
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	<b>21</b>
<b>2.1 Controles Interno e Externo</b> .....	<b>21</b>
<b>2.2 Gestão de Riscos</b> .....	<b>24</b>
<b>2.3 Percepção de Riscos</b> .....	<b>29</b>
<b>2.4 Tomada de Decisão</b> .....	<b>30</b>
<b>2.5 Terceiro Setor e o Serviço Social Autônomo</b> .....	<b>34</b>
<b>2.6 Estudos Anteriores sobre o Tema</b> .....	<b>35</b>
<b>2.7 Desenvolvimento das Hipóteses sobre as Percepções dos Administradores e Colaboradores Envolvidos na Formulação da Estratégia</b> .....	<b>48</b>
<b>3 METODOLOGIA</b> .....	<b>51</b>
<b>3.1 Desenho da Pesquisa</b> .....	<b>51</b>
3.1.1 <i>Survey</i> .....	51
3.1.2 População da pesquisa .....	53
<b>3.2 Procedimentos para Coleta, Tratamento e Análise de Dados</b> .....	<b>55</b>
3.2.1 Atividades preliminares e pré-teste .....	55
3.2.2 Procedimentos para coleta de dados .....	56
3.2.3 Tratamento e análise de dados da <i>survey</i> .....	57
<b>4 ANÁLISE DOS RESULTADOS</b> .....	<b>60</b>
<b>4.1 Estatística Descritiva da <i>Survey</i></b> .....	<b>60</b>
<b>4.2 Estatística Descritiva dos Respondentes</b> .....	<b>60</b>
<b>4.3 Análise do Bloco I – Implantação da Gestão de Riscos</b> .....	<b>63</b>
<b>4.4 Análise do Bloco II – O Gerenciamento de Riscos e o Controle</b> .....	<b>66</b>
<b>4.5 Análise do Bloco III – Gestão de Riscos e a Tomada de Decisão</b> .....	<b>69</b>
<b>4.6 Análise das Percepções após a Implantação do Processo</b> .....	<b>73</b>

4.7 Análise de Conteúdo das Limitações.....	74
4.8 Análise de Conteúdo das Sugestões.....	77
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	82
5.1 Conclusões.....	82
5.2 Recomendações de Estudos Futuros.....	83
REFERÊNCIAS.....	85
APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO.....	92
APÊNDICE B – PARECER COMITÊ DE ÉTICA.....	99
APÊNDICE C – CONTEÚDO DAS LIMITAÇÕES.....	102
APÊNDICE D – CONTEÚDO DAS SUGESTÕES.....	108

## **1 INTRODUÇÃO**

Este capítulo apresenta a contextualização do tema e o problema levantado durante a fase de pesquisa científica de desenvolvimento da dissertação, a delimitação do tema, bem como os objetivos geral e específicos, a justificativa, a relevância do estudo e a estrutura da dissertação.

### **1.1 Contextualização do Tema e Problema**

No contexto de incertezas econômicas e financeiras atuais é notável a preocupação das empresas em obter maior segurança nas decisões estratégicas quanto a investimentos, contratações, compras, entre outras atividades. (TSE, 2019). Ostrom (1971) traz a reflexão sobre a Teoria da Escolha Pública que uma decisão deve considerar o interesse social nas suas atividades operacionais, táticas e estratégicas. Também é perceptível a crescente preocupação com a definição de estruturas sólidas dentro das empresas para controles internos diante das publicações, normativos e regulação existentes nesta área. (IBGC, 2017).

Um dos instrumentos utilizados como suporte aos empresários na tomada de decisão estratégica é a implantação da gestão de riscos, um processo que proporciona as empresas mapear eventos incertos que poderão afetar determinada atividade e em qual grau. Conceitualmente, a gestão de risco é um conjunto de ações implementadas pela Administração da instituição com a finalidade de reduzir os riscos inerentes a um patamar que seja aceitável em relação ao apetite ao risco da instituição. (COSO ERM, 2017).

Diversos segmentos estão adotando essa metodologia para evitar, reduzir, compartilhar ou aceitar os riscos inerentes às atividades, como por exemplo instituições de ensino e financeiras, empresas comerciais de médio e pequeno porte, seguradoras, mineradoras, indústrias, barragens e Marinha do Brasil. Na percepção de Costa e Fajardo (2011) alguns benefícios, dentre muitos, são trazidos para a gestão pública com o emprego do gerenciamento de riscos. Os autores exploram o impacto que a ferramenta de gerenciamento de riscos promove no desempenho dos processos de gestão das Unidades Jurisdicionadas da Marinha do Brasil, sob a ótica dos resultados estratégicos pretendidos pelo órgão, por meio da pesquisa bibliográfica.



Também se identifica a preocupação na área de seguros. Lindberg e Seifert (2011), discutem as principais disposições da Lei Dodd-Frank, as estruturas para implementar e gerenciar o Enterprise Risk Management (ERM) e a importância do monitoramento contínuo dos esforços do ERM. Grody e Hughes (2016), explicam por que os gerentes de riscos e principalmente os contadores de instituições financeiras devem considerar a necessidade de convergência dos sistemas de finanças e risco dentro de uma estrutura comum de controles e relatórios como um imperativo. Os autores argumentam que a Contabilidade de Riscos pode potencialmente fornecer uma solução viável em uma fração do tempo e custo de reconfiguração de infraestruturas de TI e dados inteiros, adaptando as estruturas de controle e relatórios que já existem nos sistemas contábeis e contabilidade geral.

No entanto, há escassez de estudos sobre a implantação no âmbito das empresas do Serviço Social Autônomo (SSA), vinculadas ao terceiro setor, de uma metodologia de gerenciamento de riscos, uma vez que essas empresas são fortemente fiscalizadas por órgãos de controle externo, TCU e CGU, e devem prestar contas à sociedade das suas atividades, principalmente aquelas que envolvam as contribuições parafiscais recebidas. Nesse panorama, a gestão de riscos torna-se uma importante ferramenta de análise das melhores estratégias. A implantação de uma gestão de riscos sugere melhor destinação para o uso dos recursos arrecadados, principalmente no que tange à utilização, bem como mitigar a ocorrência de fraudes nas empresas do SSA, vinculadas ao terceiro setor.

Assim, torna-se relevante estudar a maneira como são tratados os riscos na definição das estratégias nessas empresas. Uma vez que essas empresas são expostas ao controle externo do TCU e da CGU. O gerenciamento dos riscos fornece uma estrutura para conselhos e executivos de organizações de todos os tamanhos. Partindo do nível de gerenciamento de riscos existentes no curso normal dos negócios, demonstra de que maneira a integração das práticas de gerenciamento de riscos corporativos ajuda a acelerar o crescimento e melhorar a performance e estabelecendo princípios que podem ser aplicados desde a tomada de decisões estratégicas até a performance (COSO ERM, 2017).

Ainda, segundo Ramos (2018), a implementação de um sistema integrado de gestão de riscos permite que a alta administração de uma instituição tome decisões em níveis aceitáveis de riscos ou exija que determinados riscos sejam eliminados ou reduzidos até limites aceitáveis.

A adoção do Gerenciamento de Riscos Corporativos pelas instituições é um instrumento de melhoria no desempenho de percepção de oportunidades de ganho e redução na probabilidade / impacto de perdas, fazendo com que as instituições atuem além da conformidade regulatória. (IBGC, 2013). Essa importância da análise da percepção de riscos daqueles envolvidos em determinado segmento da sociedade apresenta relevância sobre as alterações que podem ter diante de determinados aspectos e circunstância. Para Slovic (1987) estudos de percepção de risco examinam os julgamentos que as pessoas fazem quando são solicitadas a caracterizar e avaliar atividades e tecnologias que as expõem a riscos.

Portanto, no contexto apresentado, visando avaliar os impactos na percepção da administração e dos colaboradores responsáveis pela formulação da estratégia da empresa, busca-se responder ao seguinte questionamento:

**Qual o impacto da implantação de um processo de gestão de riscos como ferramenta de suporte à tomada de decisão em empresa do serviço social autônomo?**

## **1.2 Delimitação do Tema**

A abrangência do tema está limitada ao estudo das disponibilizações de elementos através de sistemas informatizados da empresa e a percepção dos administradores e dos colaboradores com o planejamento estratégico de uma empresa do SSA, uma vez que a implantação do processo de gestão de riscos estratégico ocorreu no decorrer do desenvolvimento deste estudo. Assim, o tema não abrange se a implantação da gestão de riscos é boa ou ruim.

Outra delimitação está na parcela da população selecionada para a pesquisa, abrangendo os gestores e colaboradores da empresa envolvidos no planejamento estratégico. Para o escopo deste trabalho, foram abordados os riscos estratégicos, não sendo objetivo analisar as percepções sobre os demais tipos de riscos.

## **1.3 Objetivos**

### **1.3.1 Objetivo Geral**

O objetivo geral da pesquisa é analisar o impacto da implantação de um processo de gestão de riscos como ferramenta de suporte à tomada de decisão em empresa do serviço social autônomo.

### **1.3.2 Objetivos Específicos**

Para obtenção da resposta perante a questão abordada, são tidos como objetivos específicos:

- a) identificar se os administradores e os colaboradores, envolvidos na formulação da estratégia da empresa, têm a percepção de que a implantação da gestão de riscos agrega valor na definição estratégica da empresa;
- b) verificar se os administradores e os colaboradores, envolvidos na formulação da estratégia da empresa, percebem que as ferramentas da gestão de riscos têm sido utilizadas de forma ampla na formulação da estratégia;
- c) inferir sobre a percepção dos administradores e os colaboradores, envolvidos na formulação da estratégia da empresa, de que a gestão de riscos auxilia na tomada de decisão;
- d) verificar se há diferença de percepção nos diferentes níveis dos respondentes e se ela alterou após a implantação da gestão de riscos.

## **1.4 Justificativa do Estudo**

A pesquisa proposta apresenta relevância em diversos aspectos, principalmente no âmbito social, devido as características da empresa. Visa fornecer elementos à forma como a implantação da gestão de riscos contribui na tomada de decisão dos administradores quando da formulação da estratégia. Também pode fornecer novos entendimentos aos órgãos de controle, Tribunal de Contas da União e Controladoria Geral da União, possibilitando melhor domínio na avaliação das

decisões tomadas quando da execução da estratégia planejada. Cabe destaque a relevância do estudo diante do montante de recursos públicos geridos pelo SSA.

Já no tocante à contribuição acadêmica, tem como finalidade a ampliação da literatura sobre o tema, dada a escassez de material científico, visto que na revisão empírica não foram identificados estudos precedentes sobre o mesmo, não condizente com a sua importância e relevância, além de possibilitar debates e recomendações sobre novas pesquisas.

Esse último ponto passa a ser ainda mais importante em razão de os resultados não serem de caráter definitivo, mas que possibilitarão adaptações, evoluções e adequações. Em função da importância dos serviços sociais autônomos para a sociedade e a necessidade de se compreender os riscos vinculados à estratégia, há, também, um destaque sobre a temática quando se trata de controles e apetite a riscos.

Como são instituições que não visam lucros, conforme sua constituição jurídica (DI PIETRO, 2010; PAES, 2018), o apetite a risco é reduzido para que não seja comprometida à atividade fim dessas instituições. Isso significa que o controle sobre os recursos, principalmente a aplicação destes, deve ser uma preocupação constante daqueles envolvidos na formulação da estratégia, para que o propósito da sua existência seja mantido e agregue valor às partes interessadas, ou seja, governo, empresas, órgãos de controle e sociedade em geral.

Diante do exposto, pode-se idealizar a seguinte construção lógica: a gestão de riscos levaria a melhores resultados para empresa, que por sua vez, conduziria a questionamentos. Isso possibilita tais questionamentos a transformarem-se em temas sobre o funcionamento das instituições e sua formulação da estratégia, seja por meio de ações de mitigação, aceitação ou rejeição de riscos estratégicos. A maneira como se dará o complexo esquema de implantação, informação, definição, comunicação da gestão dos riscos, ainda está por ser compreendida. É indispensável, nesse sentido, o papel do meio acadêmico como contribuinte ao processo de crescimento e desenvolvimento dessas instituições na temática de gestão de riscos.

## **1.5 Estrutura da Dissertação**

Esta dissertação está estruturada em capítulos. O primeiro apresenta uma introdução contendo a contextualização do tema, o problema de pesquisa, a delimitação do tema, os objetivos e a justificativa do estudo. O segundo capítulo é dedicado à apresentação do referencial teórico que serviu como base para a pesquisa e o desenvolvimento das hipóteses. No terceiro capítulo, são descritos os procedimentos metodológicos adotados na elaboração dos instrumentos de pesquisa, coleta e análise de dados. O quarto capítulo é voltado à apresentação e análise dos dados coletados. Por fim, o quinto capítulo apresenta a conclusão e as recomendações de estudos futuros. Ainda, fazem parte deste documento as referências e os apêndices.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo compõe a base teórica necessária para a compreensão e análise dos resultados da pesquisa, estruturando-se em seções. Na primeira, são abordados os conceitos de controles interno e externo. Em seguida, aborda-se a definição de gestão de riscos como ferramenta de suporte à tomada de decisão no SSA. Posteriormente, o terceiro setor é estudado para buscar o entendimento da obrigação dos órgãos de controle quanto a orientação para mitigação de riscos. Na sequência, são expostos alguns estudos nacionais e internacionais relacionados com o tema proposto. Por fim, são desenvolvidas as hipóteses do estudo sobre as percepções dos administradores e colaboradores do uso da gestão de riscos na formulação da estratégia.

### 2.1 Controles Interno e Externo

Em 1992, o “Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO)” publicou o “Internal Control – Integrated Framework”, que estabelece uma estrutura de controles internos e fornece ferramentas de avaliação para as empresas avaliarem os seus sistemas de controle. Nesse documento, define o controle interno como um processo conduzido pelo conselho de administração, pela administração e pelo corpo de empregados de uma empresa, com a finalidade de possibilitar uma garantia razoável quanto à realização dos objetivos nas seguintes categorias:

- eficácia e eficiência das operações;
- confiabilidade das demonstrações financeiras;
- conformidade com leis e regulamentos cabíveis.

No COSO (2004), o controle interno é formado por cinco componentes, que devem funcionar simultaneamente, quais sejam: (a) Ambiente de Controle, (b) Avaliação de Riscos, (c) Atividades de Controle, (d) Comunicação, e (e) Informação e Monitoramento. Para ajudar no processo de monitoramento de riscos, os componentes do COSO foram ampliados e deram origem ao COSO II (2017). Os componentes dos COSO II são: (a) Ambiente Interno; (b) Fixação de objetivos; (c) Identificação de eventos; (d) Avaliação de riscos; (e) Resposta ao risco; (f) Atividades de controle; (g) Informações e comunicações; e (h) Monitoramento.

Assim, o COSO I estava bastante focado nas atividades vinculadas a controles e o COSO II agrega componentes da caracterização do ambiente e controle internos alinhados com a gestão de riscos.

O controle interno de acordo com Almeida (2012) representa em uma organização o conjunto de procedimentos, métodos ou rotinas com os objetivos de proteger os ativos, produzir dados contábeis confiáveis e ajudar a administração na condução ordenada dos negócios da empresa. Os dois primeiros objetivos representam controles contábeis e o último controle administrativo.

O Instituto dos Auditores Internos – IAI (2013) desenvolveu uma metodologia baseada em melhores práticas, que adota o modelo denominado Três Linhas de Defesa para o gerenciamento eficaz de riscos e controles:

O modelo de Três Linhas de Defesa é uma forma simples e eficaz de melhorar a comunicação do gerenciamento de riscos e controle por meio do esclarecimento dos papéis e responsabilidades essenciais. O modelo apresenta um novo ponto de vista sobre as operações, ajudando a garantir o sucesso contínuo das iniciativas de gerenciamento de riscos, e é aplicável a qualquer organização - não importando seu tamanho ou complexidade. Mesmo em empresas em que não haja uma estrutura ou sistema formal de gerenciamento de riscos, o modelo de Três Linhas de Defesa pode melhorar a clareza dos riscos e controles e ajudar a aumentar a eficácia dos sistemas de gerenciamento de riscos.

Assim, de acordo com o IAI (2013), a 1ª Linha de Defesa refere-se a controles da administração, a 2ª Linha de Defesa se refere ao controle financeiro, segurança (informação e patrimonial), gerenciamento de riscos, qualidade, inspeção e conformidade e a 3ª Linha de Defesa refere-se a Auditoria Interna.

Alexandrino e Paulo (2014) destacam as formas de controle na administração pública conforme a origem: Controle Interno aquele exercido pela entidade ou órgão responsável pela atividade controlada, dentro da própria administração; Controle Externo ocorre quando um Poder controla os atos administrativos praticados por outro Poder; e Controle Externo Popular possibilita aos administrados a verificação da atuação da administração pública, quanto à legalidade na prática dos atos.

Assim, é necessária uma estrutura de controles internos que permeie as atividades de governança na instituição para que os riscos sejam mitigados no momento da tomada de decisão. (TCU, 2014). No controle interno, o SSA pode ter Auditoria Interna, Unidade de Estudos Econômicos e Gerência de Controladoria

atuando fortemente nessa área e auxiliando na identificação e mitigação dos riscos inerentes às atividades das empresas.

Ainda, determina a Constituição Federal de 1988, em seu artigo 70, parágrafo único:

Prestará contas qualquer pessoa física ou jurídica, pública ou privada, que utilize, arrecade, guarde, gerencie ou administre dinheiro, bens e valores públicos ou pelos quais a União responda, ou que, em nome desta, assuma obrigações de natureza pecuniária.

Assim, por expressa determinação constitucional, o controle externo é exercido pelo Congresso Nacional com o auxílio do Tribunal de Contas da União. Esta é a justificativa do Tribunal de Contas da União para fiscalizar os Serviços Sociais Autônomos, o repasse feito pela União, através do Instituto Nacional de Seguridade Social, que, apenas distribui os valores a que cada empresa tem direito. (TCU, 2014)

Portanto, controle externo para o TCU (2014) significa: atividade relacionada à fiscalização contábil, orçamentária, financeira, operacional e patrimonial de atos de gestão pública, realizada por órgão não pertencente à estrutura do produtor dos atos a serem controlados. Cabe destacar que a competência do órgão Fiscalizador abrange não só a legalidade e o mérito das contas, mas sim sua eficiência, eficácia, efetividade e economicidade. O controle de gestão, bem mais amplo, refere-se à efetividade das metas impostas à Empresa, a forma como foi alcançada, a eficiência e economicidade atingida na persecução do cumprimento operacional, buscando sempre sua melhoria. (TCU, 2014).

Ainda, Silveira (2015) destaca que convém as empresas, ao perceberem o quanto as áreas de controle interno ajudam a promover a governabilidade das instituições e são essenciais para evitar contingências, teriam a melhor compreensão sobre os custos com infraestrutura e expertise da equipe, bem como a percepção de retorno dessas áreas. Porém, Silveira (2015) frisa que o mais caro é optar por não investir em controles e arcar com os prejuízos resultantes das falhas de conformidade pode custar valores incalculáveis. Assim, para as empresas do SSA manter processos de controles internos estruturados denota importância, uma vez que a prática da transparência pode ser compreendida como garantia de confiabilidade diante da sociedade e os apoiadores (PAES, 2018).



## 2.2 Gestão de Riscos

O termo risco é proveniente da palavra *risicu* ou *riscu*, em latim, que significa ousar (*to dare*, em inglês). Costuma-se entender “risco” como possibilidade de “algo não dar certo”, mas seu conceito atual envolve a quantificação e qualificação da incerteza, tanto no que diz respeito às “perdas” como aos “ganhos”, com relação ao rumo dos acontecimentos planejados, seja por indivíduos, seja por organizações. (COSO I, 2004). Para a norma ISO 31000 (2018), as organizações de todos os tipos e tamanhos enfrentam influências e fatores internos e externos que tornam incerto se e quando elas atingirão seus objetivos. O efeito que essa incerteza tem sobre os objetivos da empresa é chamado de “risco”.

O gerenciamento de riscos integrado com a estratégia para o COSO ERM (2017) fornece uma estrutura para as organizações que vai além do controle interno, também trata da definição da estratégia, governança, comunicação com as partes interessadas e mensuração da performance. Os princípios fornecidos pelo COSO se aplicam a todos os níveis da organização, a todas as funções e pode ser usado por organizações de qualquer porte, ou seja, independe do tipo, de pequenas empresas e empresas locais e não lucrativas até órgãos governamentais. Tendo uma missão, uma estratégia, um objetivo e a necessidade de tomar decisões que levem em conta o risco, a organização pode aplicar o gerenciamento de riscos. (COSO ERM, 2017).

Cada instituição tem sua forma de gerir os riscos inerentes a sua atividade, entretanto, segundo a norma ISO 31000 (2018), a gestão dos riscos possibilita a uma empresa aumentar a probabilidade de atingir os objetivos, encorajar uma gestão proativa, estar atento para a necessidade de identificar e tratar os riscos através de toda a empresa, melhorar a identificação de oportunidades e ameaças, melhorar a governança, melhorar os controles, alocar e utilizar eficazmente os recursos para o tratamento de riscos, minimizar perdas, entre outros.

Na implementação da estrutura para gerenciar riscos, a ISO 31000 (2018) recomenda que a empresa:

Defina a estratégia e o momento apropriado para implementação da estrutura; aplique a política e o processo de gestão de riscos aos processos organizacionais; atenda aos requisitos legais e regulatórios; assegure que a tomada de decisões, incluindo o desenvolvimento e o estabelecimento de objetivos, esteja alinhada com os resultados dos processos de gestão de riscos; mantenha sessões de informação e treinamento; e consulte e

comunique-se com as partes interessadas para assegurar que a estrutura da gestão de riscos continue apropriada.

Ainda, convém que a gestão de riscos seja implementada para assegurar que o processo de gestão de riscos seja aplicado, através de um plano de gestão de riscos, em todos os níveis e funções pertinentes da empresa, como parte de suas práticas e processos (ISO 31000, 2018).

Em linhas gerais, segundo Almeida (2012), os componentes do COSO sugerem que: a administração deve avaliar os riscos que afetam a consecução dos objetivos de divulgação financeira nas organizações; o ambiente de controle é fundamental na atenuação dos riscos; a organização deve implantar atividades de controle projetadas de modo a impedir ou detectar problemas; a administração deve comunicar suas políticas eficazmente, bem como receber informação dos níveis hierárquicos inferiores, com o uso dos processos de informação e comunicação da organização; e, por fim, a administração deve monitorar o funcionamento dos controles para assegurar que todos os cinco componentes do controle interno continuem a funcionar eficazmente.

Marsh & McLennan Companies (2012) afirma que desde o início do século 21 estamos na era do gerenciamento de riscos, pois as ameaças que surgem no exercício de qualquer atividade empresarial precisam ser gerenciadas adequadamente para evitar consequências econômicas indesejáveis. Relacionado a todos os aspectos do negócio, e uma das metodologias que aborda o risco de forma abrangente é definida em termos gerais como Enterprise Risk Management (ERM), que descreve o conjunto de atividades que as empresas devem executar em face de vários riscos; isso através de um método holístico, estratégico e integrado (COSO ERM, 2017). Os riscos abordados nessa metodologia podem ser classificados como financeiros, estratégicos, operacionais e ambientais, pois consideram que estes têm um impacto significativo na rentabilidade, eficiência, crescimento e reputação das empresas.

Por definição e contraste, o ERM é visto como o novo paradigma na gestão de riscos, enquanto o antigo paradigma foi caracterizado por evitar perdas dentro de um escopo limitado, separadas por função e até o final da tarefa. Esta nova abordagem cobre todos os riscos, tanto interno como externo, integra e considera todos os riscos, com o objetivo de melhorar o valor do acionista, mitigando os riscos e aproveitar as oportunidades em um processo contínuo (Dafikpaku, 2011). A

abordagem integral que caracteriza a tendência atual de gestão de risco visa abordar a incerteza da organização (Monahan, 2008).

Diante do exposto, verifica-se que não há um tipo de classificação de riscos que seja consensual, exaustivo e aplicável a todas as organizações; a classificação deve ser desenvolvida de acordo com as características de cada empresa, contemplando as particularidades da sua indústria, mercado e setor de atuação. (IBGC, 2007). Uma das formas de categorização dos riscos consiste em desenvolver uma matriz que considere a origem dos eventos, a natureza dos riscos e uma tipificação dos mesmos, segundo ISO 31000 (2018), podem ser Estratégico, Operacional, Financeiro, de Conhecimento e Conformidade.

Assim, Ramos (2018) destaca que é essencial a compreensão da importância de uma gestão de riscos dentro do conceito de governança para que se aplique os conceitos no âmbito das entidades do terceiro setor. A premissa básica é que uma gestão de riscos eficiente é aquela que gera valor ao negócio. Como o negócio principal de uma SSA é agregar valor para a sociedade (educação e saúde, por exemplo), a definição dos riscos prioritários passa pela atividade fim da entidade, reputação da instituição e saúde financeira. Por conseguinte, considerando a natureza e tipificação dos riscos (ISO 31000, 2018) a gestão de riscos estratégicos torna-se parte importante da tomada de decisão estratégica.

Os riscos estratégicos são aqueles vinculados ao contexto político, econômico e institucional das organizações, tais como: relacionamento com os acionistas, aderência as regras, conduta (antiética/fraude), planejamento e orçamento, reputação e imagem, lavagem de dinheiro, mudança governamental, cenário econômico, política pública, corrupção, satisfação do cliente, vantagens indevidas, conflito de interesse, concorrência e mercado, continuidade de negócios, novos produtos/ inovação, fusão, aquisição e reestruturação da empresa. (ISO 31000, 2018)

O risco estratégico pode afetar a sustentabilidade da empresa, no alcance dos objetivos estratégicos e na imagem da empresa. Os riscos estratégicos são definidos de acordo com a concepção do COSO (2004) como aqueles relacionados a perdas causadas por definições estratégicas inadequadas e erros no desenho de planos, programas, estrutura, integração do modelo de operação, alocação de recursos, estilo de gestão, ineficiência na adaptação de mudanças no meio ambiente. (PÉREZ CASTAÑEDA et al., 2014)

O papel do risco na definição da estratégia no sumário executivo do COSO ERM (2017) afirma que o risco deve ser levado em conta em diversos processos de definição estratégica. Destaca que além do gerenciamento do risco vinculado a estratégia, é necessário a observação de outros dois aspectos concernentes ao gerenciamento do risco que podem ter um efeito maior sobre o valor da entidade: a possibilidade de desalinhamento e as implicações da estratégia escolhida. O primeiro se refere ao desalinhamento da estratégia com a missão, visão e valores fundamentais da organização e o segundo se refere a tomada de decisão quando da estratégia escolhida (objetivos e recursos). O COSO ERM (2017) ainda fornece uma ilustração integrada do gerenciamento do risco considerando o propósito da organização, direcionadores estratégicos e da performance da entidade.

Figura 1 - Propósito, estratégia e performance



Fonte: COSO ERM, 2017, p. 5.

Assim, convém que a empresa defina os critérios a serem utilizados para avaliar a significância do risco e que esses reflitam os valores, objetivos e recursos da empresa. Alguns critérios podem ser impostos por, ou derivados de requisitos legais e regulatórios e outros requisitos que a empresa subscreva. Ainda, convém que os critérios de risco sejam compatíveis com a política de gestão de riscos da empresa, definidos no início de qualquer processo de gestão de riscos e analisados criticamente de forma contínua. (ISO 31000, 2018).

No tocante a definição de riscos estratégicos do SSA não difere daquelas explicitadas na metodologia COSO I e II, bem como nas boas práticas da norma ISO

31000 2018. Por ser uma entidade sem fins lucrativos, vinculada ao terceiro setor, torna-se imprescindível o cumprimento da sua missão, razão de existir, atingir seus objetivos visionados e principalmente manter os valores fundamentais da entidade que norteiam todas as suas atividades para uma tomada de decisão consciente quanto ao apetite a riscos da entidade. Os riscos estratégicos, segundo Silveira (2015), são aqueles que advêm de uma mudança de regulação, mudanças tecnológicas, danos à imagem e à reputação, bem como a perda de valor no que tange a problemas com aquisições, falhas com o desenvolvimento de projetos.

Assim, torna-se natural uma implantação de um processo de gestão de riscos estratégicos nas empresas do SSA, não por serem organizações sem fins lucrativos e receberem contribuições parafiscais, mas pela essência e representatividade dos serviços sociais prestados às partes interessadas. O Guia prático de gestão de Riscos para a Integridade – orientação para a administração federal direta, autárquica e fundacional” (CGU, 2018), que pode ser estendido, além das Fundações e Associações, para os Serviços Sociais Autônomos, conceitua os riscos para a integridade aqueles que configuram ações ou omissões que possam favorecer a ocorrência de fraudes ou atos de corrupções, sendo causa, evento ou ocorrência de outros riscos, tais como financeiros, operacionais ou de imagem (estratégico).

Num ambiente organizacional pode ocorrer confusão entre risco estratégico e risco operacional, por isso é necessário classificar corretamente os riscos para que seja dado o tratamento adequado caso ocorram os eventos inesperados na condução das atividades da empresa. O risco organizacional é decorrente da inadequação ou falha nos processos internos, pessoas ou ambiente de tecnologia, que possam dificultar ou impedir o alcance dos objetivos da empresa. Relacionam-se com a eficácia e a eficiência das operações da empresa, inclusive metas de desempenho. Está associado tanto ao processo de negócio como às áreas de mercado e apoio. (ISO 31000, 2018)

Destaca-se que os riscos operacionais estão vinculados aos processos da empresa, quadro de pessoas, informação e tecnologia e meio ambiente, dentre os quais pode-se destacar: prática comerciais, terceirização e parceria, contratação e obrigação contratual, segurança da informação, danos ativos, contratação e gestão de pessoas, retenção de talentos, saúde e segurança e relacionamento com sindicatos. (ISO 31000, 2018).

## 2.3 Percepção de Riscos

O entendimento da percepção de riscos para o SSA é pertinente, já que pode ser tida como a habilidade de interpretar uma situação de potencial dano ao desenvolvimento de uma atividade, baseada em experiências anteriores e na sua extrapolação para o futuro, habilidade que varia de vaga opinião a firme convicção (ISO 31000, 2018). A percepção é um fator sempre presente que precisa ser levado em consideração quando ocorrer, por exemplo, a Comunicação e Consulta sobre riscos. A consulta deve especificamente buscar obter um entendimento das percepções daqueles que estão sendo consultados. (ISO 31000, 2018)

A percepção de risco, retratada por Simon (1979), é notadamente relevante para o processo de tomada de decisão. O decisor lança mão não apenas da capacidade de gerenciar informações, mas também de sua própria percepção, quando tem por objetivo buscar alternativas, calcular consequências, resolver incertezas e, deste modo, sempre que possível, encontrar a forma de ação que seja satisfatória.

Sobre a importância da percepção de riscos na tomada de decisão, Pickford (2001) pontua que a forma como os decisores percebem o risco pode sofrer influência da forma como este risco é entendido, da forma como ganho e perda são percebidos, de vieses cognitivos (distorções de percepção) e da personalidade (conjunto de disposições naturais, sentimentos e características que tendem a se manifestar em preferências, sensibilidades, hábitos e reações) de cada decisor. Também, Pickford (2001), destaca que essas influências podem constituir a base das diferentes formas e características de perceber o risco em um determinado ambiente e indicar se a situação é vista como uma oportunidade ou ameaça.

Os indivíduos participantes do processo decisório, considera-se também o apoio, tem comportamentos que podem influenciar determinadas decisões. Pickford (2001) constatou que a tomada de decisão deve ser analisada, primeiramente, considerando a percepção de risco individual de cada um: quais fatores pessoais e organizacionais estão moldando a percepção do indivíduo, e como o indivíduo está considerando o risco, dado o contexto em que ele se insere e o perfil do decisor frente ao risco. Em seguida, os gestores precisam considerar as influências em outros tomadores de decisão-chave, e devem estar atentos para a forma como outros gestores estão usando a informação. (OLIVEIRA, 2013). Assim, as

percepções dos envolvidos pode ser alterada dependendo do tipo de situação enfrentada, seja por mudança de contexto, seja pela implantação de um novo processo.

Ainda Vieira (2017) ressalta a importância da busca pelas informações que possam subsidiar a elaboração da avaliação do controle interno da empresa, principalmente considerando a implantação do processo de gestão de riscos, segundo COSO ERM (2017), como uma segunda linha de defesa. Para Alves e Moraes Jr (2016) e Petta e Ferraz (2017) o processo de comunicação pode ser percebido como um fator chave para que todos os envolvidos percebam o valor da implantação de determinado programa ou processo.

Também é importante mapear como todas as partes interessadas e envolvidas na formulação da estratégia percebem o que é risco e a importância de identifica-los nas atividades da empresa. Para Slovic et al. (1982), todo risco percebido é quantificável e previsível, desde que medidas adequadas sejam adotadas para identificar semelhanças e diferenças em relação às percepções e atitudes de risco. Ainda para Slovic (1987) estudos de percepção de risco examinam os julgamentos que as pessoas fazem quando são solicitadas a caracterizar e avaliar atividades e tecnologias de riscos. Assim, uma estratégia de gestão que reconhece a natureza individual e variável da percepção de riscos e permite uma compatibilização de tais diferenças aumenta a efetividade da decisão (PICKFORD, 2001).

## **2.4 Tomada de Decisão**

A tomada de decisão na Teoria da Escolha Pública, segundo Ostrom (1971), sugere que a preocupação dos economistas políticos se concentra no investimento público e nas decisões de despesa pública. Ainda, um tomador de decisão tem suas ações avaliadas pelo resultado das suas ações se são consistentes com o critério de eficiência. Ainda a reflexão de Ostrom (1971) refere-se a análise de Mancur Olson e levaria a concluir que empreender ações coletivas para fornecer bens e serviços públicos, tais como defesa nacional, parques públicos e educação não é facilmente realizado.

Ostrom (1971) também reflete sobre a análise de Buchanan e Tullock sobre a lógica de que um indivíduo representativo pode usar na tentativa de estabelecer

algum método para ganhar os benefícios da ação coletiva, a lógica de tomada de decisão constitucional. Ainda esclarece que uma escolha constitucional é simplesmente uma escolha de regras de decisão para fazer futuras decisões coletivas e um conjunto ideal de regras de decisão variará em diferentes situações, e não esperaríamos encontrar uma boa regra que se aplicaria à provisão de todos os tipos de bens e serviços públicos. Assim, por similitude de atividade e finalidade, numa empresa do serviço social autônomo pode-se utilizar dessa Teoria, uma vez que o tomador de decisão necessita considerar o interesse social nas suas atividades operacionais, táticas e estratégicas.

Por outro lado, em mercados dinâmicos e altamente competitivos, acredita-se que os mais adaptados às mudanças consigam a manutenção e sobrevivência de sua atividade, e a rapidez na tomada de decisão torna-se um requisito básico para que ela tenha resultados satisfatórios. Enquanto procedimento, a análise da tomada de decisão permite a sistematização do processo decisório, especialmente em situações de risco, nas quais a racionalização se torna difícil (OLIVEIRA, 2013). Também possuir e utilizar informações de qualidade e mecanismos robustos de apoio às tomadas de decisão permite maior confiabilidade nessas decisões e a definição do apetite ao risco (TCU, 2014).

Assim, o propósito da estrutura da gestão de riscos é apoiar a organização na integração de riscos em atividades significativas e funções. A eficácia da gestão de riscos dependerá da sua integração na governança e em todas as atividades da organização, incluindo a tomada de decisão. Isto requer apoio das partes interessadas, em particular da Alta Direção. (ISO 31000, 2018). O desenvolvimento da estrutura engloba integração, concepção, implementação, avaliação e melhoria da gestão de riscos através da organização. A Figura 2 ilustra os componentes de uma estrutura.



Figura 2 - Estrutura da Gestão de Riscos



Fonte: ISO 31000, 2018, p. 7.

O processo de tomada de decisão dentro da empresa, seja qual for o nível de sua importância e significância, envolve explicitamente a consideração dos riscos e aplicação da gestão de riscos em algum grau apropriado. Isto pode ser indicado por registros de reuniões e decisões que demonstrem que discussões explícitas sobre os riscos ocorreram. (ISO 31000, 2018). Além disso, convém que seja possível ver que todos os componentes da gestão de riscos estão representados dentro dos processos-chave para a tomada de decisão na empresa, por exemplo, para as decisões sobre a alocação de capital, sobre grandes projetos e sobre reestruturação e mudanças organizacionais. Por estas razões, uma base sólida de gestão de riscos é vista dentro da organização como fornecendo a base para a governança eficaz. (ISO 31000, 2018).

Um exemplo de decisão não programada no ambiente decisório do gestor de um Serviço Social Autônomo é a escolha entre tratamentos das recomendações dos órgãos de controles sobre determinada estratégia implantada pela empresa que obriga maior controle e atenção por parte da gestão da empresa na execução da atividade. Nesse ambiente, a norma ISO 31000 (2018) alerta que, convém que a organização avalie suas práticas e processos existentes de gestão de riscos, avalie quaisquer lacunas e aborde estas lacunas no âmbito da estrutura.

Na condição do gestor de uma empresa do SSA, dificulta a adoção de inovações, bem como a proposição de alterações na rotina dos envolvidos no processo de formulação da estratégia devido as suas características de formação de recursos. Porém, a norma ISO 31000 (2018), recomenda que os componentes da estrutura e o modo como funcionam em conjunto sejam personalizados para as necessidades da organização.

Assim, no processo decisório estratégico no gerenciamento de riscos é fundamental a descrição dos riscos contendo a designação do risco; a descrição qualitativa de acontecimentos, como dimensão, tipo, número e dependências; intervenientes e respectivas expectativas; importância/relevância e probabilidade (quantificação do risco – indicadores de riscos chaves KRI's); potencial de perda e impacto financeiro do risco, valor em risco (value at risk), probabilidade e dimensão de perdas/ganhos potenciais, objetivo(s) do controle do risco e nível de desempenho pretendido (tolerância/ apetite para o risco); principais meios através dos quais o risco é atualmente gerido, níveis de confiança do controlo existente, identificação dos protocolos de monitorização e revisão (tratamento e mecanismos de controle do risco); recomendações para redução do risco e identificação da função responsável pelo desenvolvimento de estratégias e políticas. (ISO 31000, 2018).

Por consequência, ter gestores e técnicos capacitados para a implantação do processo de gestão de riscos torna-se de suma importância, pois, segundo Rendeiro (2019) a longevidade das organizações do terceiro setor passa a depender de sua capacidade de gestão para maximizar resultados, ou seja, gerar mais impacto positivo na sociedade com menos recursos.

Portanto as empresas que constituem os SSAs necessitam ser mais estratégicas e por consequência terem uma gestão de riscos estratégica, com o desenvolvimento de uma agenda de discussão de riscos estratégicos, conduzida rigorosamente ao longo do exercício é fundamental para garantir a eficácia dos controles, pois além de identificar os riscos, a diretoria deve ser capaz de aferir a probabilidade de sua ocorrência e a exposição financeira consolidada a esses riscos, incluindo os aspectos impalpáveis, implementando medidas para a prevenção ou mitigação dos principais riscos aos quais a organização está sujeita. (RENDEIRO, 2019).

Assim, confere a gestão do SSA ter a visão do quão importantes são estrategicamente para o Estado a partir dos serviços sociais prestados às partes

interessadas e dos recursos financeiros administrados no âmbito do SSA, advindos das contribuições parafiscais. Em dados obtidos junto ao *site* da Receita Federal do Brasil, órgão responsável pela arrecadação e posterior repasse do valor das contribuições parafiscais ao SSA, o recurso público repassado no ano de 2019 foi de R\$ 17,3 bilhões, em 2018 foi de R\$ 17,08 bilhões e em 2017 foi de R\$ 16,47 bilhões, o que corresponde à 0,25% do PIB nacional nos referidos exercícios.

## **2.5 Terceiro Setor e o Serviço Social Autônomo**

Para concretizar o terceiro setor tem que haver a iniciativa privada sem quaisquer fins lucrativos, sendo mantidas por recursos oriundos de contribuições sociais de natureza tributária, recolhidas compulsoriamente pelos contribuintes definidos em lei, a fim de proporcionar assistência a grupos sociais para melhoria no desenvolvimento do país seja no transporte, no comércio, na indústria, entre outros. (DI PIETRO, 2010). Ainda, tem como regime jurídico o direito privado, porém cessado parcialmente por normas de direito público e não se integra a Administração Pública direta ou indireta, nem tampouco é integrado inteiramente às empresas privadas, pois como supracitado o direito é privado, mas as normas são de direito público. (DI PIETRO, 2010).

Ainda para Paes (2018), o terceiro setor é aquele que não é público nem privado no sentido convencional desses termos, mas aquele que guarda relação com os dois na medida em que se compõe de instituições de natureza privada, mas tem finalidade social, embora não seja membro formal do Governo. As entidades que compõem o terceiro setor são responsáveis por uma nova dinâmica social e democrática em que as relações são guiadas por compromissos de solidariedade entre os indivíduos que promovem estes movimentos sociais.

As instituições do terceiro setor, segundo definido no Guia de Melhores Práticas de Governança para Instituições do Terceiro Setor – IBGC (2016), independente do segmento ou da missão estatutária, podem ser caracterizadas por particularidades referente aos objetivos estatutários, sejam eles pessoas físicas ou jurídicas, atuação de forma independente do Estado, ausência de fins lucrativos ou distribuição de excedentes e registro formal em órgãos competentes e constituição voluntária dos associados.

Assim as entidades de interesse social são fundamentais para a consecução de determinados serviços sociais aos quais o Estado não tem plena capacidade de executar de forma a atender a totalidade da população. Em contrapartida aos benefícios oferecidos à comunidade, as entidades de interesse social são subvencionadas pelo Governo com a isenção de determinados tributos, além das contribuições parafiscais. (PAES, 2018).

Ainda, segundo Paes (2018) é inegável o caráter estratégico das instituições do terceiro setor no âmbito de uma sociedade preocupada com o desenvolvimento social e a consolidação de valores democráticos, pluralistas, comprometidos com a solidariedade humana e o sentimento de comunidade. Os direitos sociais representam ponto de grande relevância na agenda política do Brasil contemporâneo.

Assim, os serviços sociais autônomos têm natureza jurídica de direito privado, especificamente de Associação, nos termos da lei civil brasileira, trazendo, porém, regramento jurídico diferenciado daquelas, na medida em que exigem mais requisitos para sua criação, uma vez que o registro dos atos constitutivos deve ser precedido de autorização ou aprovação do Poder Executivo, averbando-se, no referido registro, todas as alterações por que passarem o ato constitutivo. (DA CUNHA JUNIOR et al., 2018). As instituições de Serviço Social da Indústria – SESI, Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial – SENAI, Serviço Social do Comércio – SESC e Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial – SENAC são as 4 (quatro) entidades que formam o SSA original. (CUNHA JUNIOR et al., 2018)

## **2.6 Estudos Anteriores sobre o Tema**

Visando identificar a incidência de publicações com características semelhantes ao tema de pesquisa, foi realizada uma revisão em periódicos, artigos nacionais e internacionais, acervo de teses e dissertações que abordaram assuntos pautados na aplicação da gestão de riscos no planejamento estratégico e no apoio à gestão na tomada de decisão, também, em pesquisas relacionadas com os objetivos deste estudo.

Como forma de auxiliar na identificação dos trabalhos, o quadro a seguir apresenta um resumo das publicações nacionais e internacionais avaliados neste documento acadêmico:

Quadro 1 - Estudos nacionais e internacionais relacionados

AUTOR (ANO)	TÍTULO
<b>Armour (2000)</b>	Internal Control: Governance Framework and Business Risk Assessment at Reed Elsevier.
<b>Insurance Advocate (2002)</b>	Insurers increasing use of Enterprise Risk Management (ERM) in business issues.
<b>Gates (2006)</b>	Incorporating strategic risk into enterprise risk management: a survey of current corporate practice.
<b>CB Staff (2009)</b>	Helping organizations to better predict and manage risk.
<b>Raymond (2010)</b>	Going off the GRId: There are sound reasons why boards should not blindly follow the new risk metrics model.
<b>Shaffi e Salleh (2010)</b>	Enhancing governance, accountability and transparency in Islamic financial institutions: an examination into the audit of shari'a internal control system.
<b>Stocker (2010)</b>	The role of business intelligence dashboards in risk management.
<b>Costa e Fajardo (2011)</b>	Um estudo acerca do uso da gestão de riscos estratégicos na auditoria de gestão da Marinha do Brasil.
<b>Da Silva et al. (2011)</b>	Prevenção à lavagem de dinheiro em instituições financeiras: avaliação do grau de aderência aos controles internos.
<b>Lindberg e Seifert (2011)</b>	Enterprise Risk Management (ERM) can assist insurers in complying with the Dodd-Frank act.
<b>Usul et al. (2011)</b>	İç Kontrol Sisteminin Kurumsal Yönetimin Oluşumundaki Etkinliği: Marmara Bölgesi Belediye İşletmelerine Yönelik Bir Uygulama.
<b>Scarlat et al. (2012)</b>	Indicators and metrics used in the Enterprise Risk Management (ERM).
<b>Beasley (2013)</b>	En Garde with ERM.
<b>Oliveira (2013)</b>	Gestão de riscos estratégicos – Action Research numa empresa de tecnologias de informação.
<b>Mattews et al. (2013)</b>	Macondo: a real-world failure of Enterprise Risk Management (ERM).

AUTOR (ANO)	TÍTULO
<b>Pérez Castañeda et al. (2014)</b>	El Enterprise Risk Management (ERM) para la evaluación de riesgos estratégicos en microempresas comerciales hidalguenses.
<b>Alves da Silva et al. (2015)</b>	O controle interno na prevenção de fraudes: um estudo de caso numa mineradora.
<b>Cannavina e Paris (2015)</b>	Gestão pública em empresas brasileiras: adequação dos procedimentos de controles internos às normas COSO/INTOSAI.
<b>Hodgkins et al. (2015)</b>	Three Practical Steps to Oversee Enterprise Risk Management (ERM).
<b>Imoniana e Krening (2015)</b>	Adesão das cooperativas de crédito à framework de controles internos.
<b>Alves e Moraes Jr (2016)</b>	O sistema de controle interno da gestão pública do poder executivo do município de Patos/PB.
<b>Araújo et al. (2016)</b>	Unidades de controle interno dos municípios brasileiros: análise sob a ótica do COSO II.
<b>Stefanell e Barrios (2016)</b>	El control interno en los procesos de producción de la industria litográfica en Barranquilla.
<b>Stratulat e Susanu (2016)</b>	The Governance of the Operational Risk Indicators.
<b>Petta e Ferraz (2017)</b>	Comunicação Remota Melhorando Controles Internos em um CSC Terceirizado na América Latina.
<b>Rae et al. (2017)</b>	Associations among the Five Components with in COSO Internal Control-Integrated Framework as the Underpinning of Quality Corporate Governance.
<b>Rusu (2017)</b>	Romanian approaches in risk management.
<b>Silva et al. (2017)</b>	Evolução do controle interno no setor público: um estudo dos novos normativos emitidos entre 2003-2016.
<b>Vieira (2017)</b>	A auditoria e os sistemas de controles internos no brasil: antecedentes e evolução.
<b>Pederneiras et al. (2018)</b>	Marcos regulatórios do controle interno: um estudo na ambientação com o controle externo e o controle social no Brasil.

Fonte: Elaborado pela autora.

Na análise individual dos estudos verificou-se aqueles vinculados ao valor agregado da gestão de riscos e suporte a tomada de decisão nas atividades das empresas:

- A Tillinghast - pesquisa da Towers Perrin sobre Enterprise Risk Management (ERM), publicada na Insurance Advocate (2002), mostra que segurados em todo o mundo estão adotando cada vez mais o ERM, uma abordagem relativamente nova para a gestão estratégica e exploração do risco de todas as fontes - operacionais, estratégicas e financeiras. Quarenta e nove por cento dos entrevistados relatam ter algum tipo de ERM já em vigor hoje, e outros 38 por cento estão considerando adotá-lo. Além disso, 38% dos entrevistados indicaram um diretor de risco - quase o dobro dos 20% encontrados na primeira pesquisa de benchmarking da Tillinghast publicada em 2000 - talvez o sinal mais forte do aumento no uso de ERM.

- Gates (2006) buscou quais forças estão por trás da pressão por um gerenciamento de risco corporativo mais amplo e mais efetivo, mais organizado e integrado de riscos significativos, que desafios as empresas enfrentam quando implementam o ERM e uma vez totalmente implementado, como o ERM afeta a capacidade da empresa de implementar sua estratégia. A supervisão do risco começa a assumir um status independente, como indicado pela nomeação de um “diretor de risco” ou pela transferência da supervisão de risco para uma área como planejamento estratégico. O objetivo de tal independência é evitar o conflito de interesses inerente em ter o auditor externo primeiro projetando e estabelecendo os objetivos do ERM e então ser responsável por avaliar a eficiência do processo de ERM e determinar o desempenho dos gerentes operacionais.

- CB Staff (2009) estudou o lançamento da SAP, fornecedora líder mundial de software de negócios, a introdução recente de novos recursos em seu portfólio SAP Business Objects que podem ajudar as empresas a minimizar esses riscos. As novas adições são às soluções de governança, risco e conformidade (GRC) do SAP Business Objects que promovem risco automatizadas e unificadas estratégias de gestão e conformidade. As novas versões de seus aplicativos SAP Business Objects Risk Management e SAP Business Objects Process Control oferecerão aos clientes a clareza necessária para ajudar a garantir que os controles certos estejam implementados, ajudando-os a cumprir as regulamentações governamentais e a gerenciar riscos de negócios. Essa visão holística ajudará os

clientes a adotarem uma abordagem preventiva ao risco e à proteção contra futuras vulnerabilidades causadas por condições de mudança rápida. Esse estudo é sobre a adoção da gestão de riscos corporativos, porém não esclarece se houve a percepção de valor agregado à estratégia da empresa quando da implantação da gestão de riscos corporativo.

- Shaffi e Salleh (2010) destacaram a importância da auditoria externa de Shari'a a ser realizada para verificar a solidez do sistema de controle interno nas Instituições Financeiras Islâmicas (IFIs). Uma lista de controle interno de Shari'a foi concebida e adaptada em duas instituições financeiras internacionais, nomeadamente o Bank Islam Malaysia Berhad (BIMB) e o Banco Islâmico do Barém (BIB). Atualmente, a indústria tem que atender apenas à auditoria de operações por meio da auditoria de conformidade de Shari'a ou da revisão de Shari'a, sem que haja muito trabalho nos dois últimos que limita a responsabilidade e a transparência das informações transmitidas aos usuários. Sem auditoria no Sistema de Controle Interno, a gestão interna de riscos fica desmarcada. Pouca pesquisa abordou as medidas de controle interno nas IFIs, daí a motivação dos autores para preencher a lacuna. Os autores destacam que aumentar o nível de informação divulgado no relatório anual irá preservar a governança, transparência e integridade das IFIs. Esse estudo é sobre a adoção de controles internos mais efetivos, porém não esclarece se houve uma implantação de um processo de gestão de riscos, tampouco a percepção de valor agregado à estratégia da empresa quando da implantação da gestão de riscos corporativo.

- Stocker (2010) explora o papel dos painéis de inteligência comercial na melhoria do acesso a informações importantes sobre riscos e como elas contribuem para o aprimoramento do gerenciamento e conformidade dos riscos corporativos. Principalmente a legislação antissuborno exige que procedimentos adequados sejam implementados para evitar o suborno - organizações que não conseguem impedir práticas de corrupção de seus funcionários ou de terceiros agindo em seu nome, expõem riscos a multas ilimitadas ou até mesmo à prisão. Portanto, a necessidade de soluções eficazes que ajudem a gerenciar riscos e conformidade nunca foi tão crítica.

- Lindberg e Seifert (2011) discutem as principais disposições da Lei Dodd-Frank, as estruturas para implementar e gerenciar o ERM e a importância do monitoramento contínuo dos esforços do ERM. A Lei Dodd-Frank criou



essencialmente uma camada adicional de supervisão regulatória das companhias de seguros. A ERM pode ajudar as seguradoras a enfrentar os desafios de um maior escrutínio como resultado da Lei Dodd-Frank. Nesse estudo as autoras concluíram que uma empresa pode utilizar os modelos de estrutura existentes ou modelar seu programa de gerenciamento de riscos a partir de acordo com a sua tipificação e finalidade, adotando um modelo híbrido na busca de utilizar os melhores recursos em diversas abordagens. Assim, estabelecer um modelo de gestão de risco para uma entidade do serviço social autônomo requer um aprofundamento dos modelos de estrutura disponíveis e adaptar a sua realidade.

- Usul et al. (2011) investigaram o entendimento sobre governança corporativa de empresas controladas por municípios na região de Marmara. Os resultados da pesquisa sugerem que o conceito de governança corporativa não está estabelecido em empresas controladas por municípios naquela região. Portanto, a falta de um bom entendimento da governança corporativa pode dificultar a aplicação dos princípios básicos desse conceito nessas empresas. Esse estudo é importante destacar a diferença entre percepção e entendimento, uma vez que a percepção de valor da implantação de um processo tende a ser melhor aceita numa organização quando todos tem o correto entendimento dos conceitos e propósitos do processo, porém não esclarece se houve a percepção de valor agregado quando da implantação de um processo de gestão de riscos.

- Mattews et al. (2013) com o estudo de caso aplicaram os princípios do COSO-ERM como um guia para examinar a conduta da British Petroleum (BP) e suas afiliadas e contratadas em lidar com a explosão do Golfo do México em 2010 e o derramamento de óleo no prospecto da MacBook da BP. As lições aprendidas com essa experiência podem orientar outras empresas em situações semelhantes. Nota-se que a Gestão de Riscos pode ser utilizada em diversos tipos de segmentos e que cumpre um papel de minimizar as incertezas ocasionadas por eventos de grande repercussão. Nesse estudo é sobre a adoção da gestão de riscos, porém não esclarece se houve a percepção de valor agregado à empresa quando da implantação do processo.

- Castañeda et al. (2014) propuseram a metodologia Enterprise Risk Management (ERM) em seu trabalho para a avaliação dos riscos enfrentados pelas microempresas, dada a falta de ferramentas apropriadas para este setor da economia. Os resultados indicam que o ERM é facilmente aplicado a pequenas

empresas e permite avaliar a exposição ao risco usando dados qualitativos. Nesse estudo os autores puderam observar que, de acordo com a nova abordagem dos estudos de risco, existem várias metodologias para sua gestão, onde os riscos considerados diferem, mas os coincidentes são os financeiros, estratégicos, operacionais. Os indicadores de riscos podem ser definidos de maneira que atendam ao tipo de negócio e não sejam complexos e principalmente que sejam acessíveis para coleta e auxiliam no monitoramento e mitigação da ocorrência dos riscos identificados, porém o estudo não esclarece se houve a percepção de valor agregado à estratégia da empresa quando da implantação da gestão de riscos corporativo.

- Petta e Ferraz (2017) demonstraram o uso da comunicação escrita e falada de maneira remota a partir da sede de um Centro de Serviços Compartilhados (CSC) localizado no Brasil, como uma ferramenta para resolver o problema de atrasos no processo de submissão trimestral de amostras, tal como exigido pela Lei Sarbanes-Oxley (SOX). O uso da comunicação corporativa mostrou a efetividade desta ferramenta e permitiu adequar o processo junto as quatorze unidades de língua hispânica, esclarecendo os papéis e responsabilidades de cada um dos envolvidos apresentando como consequência, melhoria no índice de efetividade dos controles internos. A comunicação deve ser praticada em todos os níveis da empresa para que o valor agregado às atividades com a implantação do processo seja percebido por todas as partes interessadas.

- Rae et al. (2017) examinaram as associações entre os componentes do COSO e como elas afetam a função de monitoramento das organizações. Cinco componentes de um sistema de controle interno efetivo são descritos usando a estrutura desenhada por COSO (1992) e foram selecionados porque foram identificados como subjacentes à governança corporativa de qualidade. Os benefícios obtidos com esse melhor entendimento podem ajudar as empresas a aprimorar suas práticas de governança corporativa que levam à obtenção de relatórios operacionais e financeiros fidedignos no que tange a Controles Internos e Gestão de Riscos. Porém, o estudo não esclarece se houve a percepção de valor agregado na empresa quando da implantação de um processo de gestão de riscos.

Na análise individual dos estudos verificou-se aqueles relacionados a controles internos:

- Armour (2000) que buscou investigar o efeito do sistema de controle interno, que é implementado pelo monitoramento do conselho de administração e do comitê de auditoria, e características da firma de auditoria independente sobre a qualidade da governança corporativa da empresa. A pesquisa utilizou os dados do nível da empresa obtidos do Índice de Governança Corporativa da Borsa Istanbul no período de 2007-2014 que foram examinados através de modelos de regressão linear e efeito fixo. Os resultados revelam que, em ambos os modelos, a taxa de membros independentes do conselho e a experiência profissional do comitê de auditoria têm uma correlação positiva estatisticamente significativa com a qualidade da governança corporativa.

- Costa e Fajardo (2011) exploraram o impacto que a ferramenta de gerenciamento de riscos promove no desempenho dos processos de gestão das Unidades Jurisdicionadas da Marinha do Brasil, sob a ótica dos resultados estratégicos pretendidos pelo órgão. Nessa pesquisa, verificaram que a necessidade de implantação do Planejamento Estratégico nas unidades administrativas da Marinha do Brasil ficou imperiosa, que os riscos estratégicos mais relevantes dizem respeito à necessidade de pessoal e material, que os riscos operacionais devem ser acompanhados pelos gestores e que o gerenciamento dos riscos em nível estratégico irá requerer o comprometimento e o acompanhamento permanente dos altos escalões da Administração da Marinha.

- Silva et al. (2011) buscaram demonstrar o grau de conhecimento e o nível de aderência dos funcionários de algumas agências bancárias selecionadas quanto aos procedimentos de controles internos para a prevenção à lavagem de dinheiro nestas instituições. Concluíram que os funcionários das instituições têm conhecimento dos normativos e atuam focados na prevenção à lavagem de dinheiro e que os funcionários das agências do banco estatal de varejo pesquisado demonstraram melhor grau de aderência a estes normativos relativamente aos respondentes dos bancos privados. Concluíram também que o tempo de banco e o cargo ocupado influenciam no maior ou menor conhecimento dos mecanismos de prevenção à lavagem de dinheiro.

- Beasley (2013) destacou o uso de um processo formalizado de gerenciamento de riscos corporativos para monitorar as incertezas que podem colocar em risco os principais direcionadores e estratégias que afetam a missão e a reputação da sua instituição. A supervisão de risco deve ser considerada uma

ferramenta estratégica importante para todas as instituições, porque as incertezas cercam a capacidade de uma faculdade de manter e melhorar sua missão e reputação. O objetivo final do gerenciamento de riscos corporativos é atingir os objetivos de sua empresa, identificando e gerenciando de forma robusta esses e outros riscos potenciais. Uma vez que você esteja ciente das ameaças iminentes no horizonte, você e outros líderes podem contornar esses riscos para manter as estratégias da universidade no caminho certo. A percepção da gestão de riscos nesse estudo é ressaltada como uma parte importante da estratégia da empresa e principalmente ter um processo estruturado e formalizado torna-se um instrumento para melhor gerir as incertezas de ocorrência de eventos adversos à estratégia da empresa.

- Oliveira (2013) pretendeu determinar de que forma a gestão dos riscos estratégicos e o planejamento estratégico e controle de gestão podem ser integrados, de forma a contribuir para a sustentabilidade e criação de valor nas organizações. Resultou em um modelo conceitual de integração dos processos de gestão dos riscos estratégicos e de planejamento estratégico e controle de gestão. O modelo sugere que a incorporação de sistemas de controle especialmente dedicados à gestão da incerteza promove a antecipação estratégica, a aprendizagem e o aparecimento de estratégias emergentes.

- Alves da Silva et al. (2015) analisaram os procedimentos adotados pelo Controle Interno da Mineradora denominada Alpha. Entre outros resultados, foi notado que o Controle Interno é uma ferramenta capaz de evitar fraudes, reduzindo custos e proporcionando uma maior confiabilidade nas informações. Também ter um intenso Controle Interno é um sistema capaz de minimizar os riscos inerentes às práticas contábeis mal-intencionadas, através de uma rigorosa fiscalização e procedimentos de controles. Assim, faz-se pertinente coletar a percepção dos envolvidos na formulação estratégica sobre a utilização do gerenciamento de riscos a partir da adoção de processos de controle na empresa.

- Cannavina e Paris (2015) tiveram como objetivo identificar, por meio dos órgãos da Administração Pública Direta do Poder Executivo Federal, a percepção dos seus gestores sobre o quanto seus sistemas de controles internos têm sido utilizados para o alcance dos objetivos institucionais, tendo como referência os componentes de controle interno COSO/INTOSAI. Os resultados permitiram concluir que os órgãos da administração pública direta do Poder Executivo Federal

não utilizam plenamente os controles internos como ferramenta para melhorar seu desempenho e alcançar seus objetivos institucionais.

- Araújo et al. (2016) verificaram quais constatações encontram-se relacionadas às perspectivas do COSO II (Comitê das Organizações Patrocinadoras da Comissão Treadway) em relatórios emitidos pelas Unidades de Controle Interno de municípios brasileiros. A principal observação foi de que o controle efetuado pelos municípios estava associado às exigências de normas ou eram executados com o objetivo de alcançar metas orçamentárias e financeiras, sem encontrar-se em conformidade com as perspectivas do COSO II. Assim, podemos inferir a partir dessas constatações que um ambiente com uma tendência alta de regulação pode implantar processos para atender uma determinação legal sem que haja efetivamente um acultramento da empresa para internalização de um novo conceito de gestão implantado.

- Stefanell e Barrios (2016) diagnosticaram o estado atual das organizações litográficas de Barranquilla (Colômbia), em relação ao controle interno na área de produção, a fim de fomentar o crescimento desta indústria a partir da revisão de seus processos. A principal conclusão é que através de um sistema adequado de controle interno, as condições foram dispostas para gerar relevante, fiável, úteis e relevantes informações para incrementar o processo de tomada de decisão. A partir desse diagnóstico foi factível buscar a percepção dentro de um SSA sobre considerar na tomada de decisão a gestão de riscos para a formulação da estratégia da empresa, bem como utilizá-la na adoção de processos de controle da empresa.

- Stratulat e Susanu (2016) destacaram as características e indicadores de risco operacional. Concluem que o Gerenciamento de Risco Operacional não é um processo integrado, mas sim um conjunto de atividades fragmentadas que tratam e resolvem uma variedade de riscos enfrentados pela firma / empresa como um todo, o que determina enfrentar o processo a partir de uma perspectiva holística de todo o negócio. A partir desse estudo tornou-se factível mensurar os níveis de concordância ou discordância sobre o valor agregado à estratégia de uma do SSA a partir da implantação do processo de gestão de riscos, uma vez que a implantação do processo, seguindo um modelo formalmente estruturado e comunicado a todos os envolvidos, pode tornar-se uma ferramenta estratégica que propicia a

identificação e a probabilidade de impacto de ocorrência de eventos adversos na empresa.

- Silva et al. (2017) analisaram os avanços da emissão de novas normas (Leis, Decretos, Resoluções, Portarias e Instruções Normativas) que contribuíram para o aprimoramento do controle interno no setor público brasileiro, como forma de prevenção contra falhas, fraudes e corrupção no período de 2003 a 2016. Os resultados demonstram que o número de normas emitidas cresceu significativamente, especialmente após o anúncio da Operação Lava Jato. Como principal contribuição a análise das recentes mudanças no arcabouço normativo associado à literatura de controles internos na gestão pública, demonstra a existência de um novo marco conceitual sobre a importância do controle interno para uma boa gestão de riscos, monitoramento e no combate à fraude e corrupção na administração pública. Assim, o estudo tornou-se relevante principalmente quanto ao tipo de organização objeto dessa pesquisa, uma vez que a escassez de estudos empíricos que tratam da implantação da gestão de riscos estratégicos numa empresa pertencente ao Serviço Social Autônomo suscita questionamentos quanto a forte regulação sofrida nesse setor de serviços sociais.

- Vieira (2017) realizou uma abordagem acerca da evolução dos processos de avaliação dos controles internos das organizações. Como resultado apresenta uma sugestão de busca de informações que possam subsidiar a elaboração da avaliação do controle interno e um breve comentário acerca das novas exigências à auditoria introduzidas pela Lei Sarbanes-Oxley. Essa evolução da avaliação do controle interno remete ao COSO II (2017), uma vez que trouxe a luz a gestão de riscos como uma segunda linha de defesa na empresa quando se trata de controles internos. Assim, justifica-se a pesquisa nessa temática principalmente quando se fala de implantação de um processo de gestão de riscos numa empresa do Serviço Social Autônomo.

- Alves e Moraes Jr (2018) abordam o sistema de controle interno no âmbito da Administração Pública, realizado pela Secretaria de Controle Interno do Município de Patos-PB. Os resultados principais foram: os questionados demonstraram conhecer a realidade que vivenciam; entendem que há uma boa formação e execução do controle interno municipal, com atuação destacada em diversas áreas; que há auxílio ao desenvolvimento da gestão pública municipal e aos órgãos de Controle Externo; que necessita, ainda, de mais servidores, espaço

físico e, para um deles, maior auxílio dos órgãos controlados. Concluíram que a implantação de unidades setoriais, com bom nível de comunicação entre os órgãos controlados, é uma saída para a cidade pesquisada. Assim, o processo de comunicação é percebido como um fator chave para que todos os envolvidos percebam o valor da implantação de determinado programa ou processo.

- Pederneiras et al. (2018) abordam, de forma crítico-analítica, a interação entre o controle interno e os controles externo e social no contexto das empresas da administração pública federal, estadual e municipal, sob a ótica de um balanceamento e da integração dos níveis de controle. Pelos resultados obtidos, a partir das respostas recebidas dos questionários, pode-se concluir que os respondentes, embora de atividades funcionais assemelhadas de controle interno, apresentaram visões destacadas com relação ao ambiente de atuação do controle externo e do controle social, sugerindo possibilidades de convergência e atuação mais efetiva para esses três níveis de controle, especialmente porque os agentes do controle interno demonstraram motivação significativa para apoiar a atuação do controle externo.

Ainda, na análise individual dos estudos verificou-se aqueles vinculados a gestão de riscos e a tomada de decisão:

- Raymond (2010) traz os novos Governance Risk Indicators™ (GRId), uma nova matriz relacionada à governança que compreende de 59 a 95 questões ponderadas que definem a visão de boa governança da Risk Metrics. Embora a GRId incorpore uma abordagem multifatorial, ela não é tão sutil quanto a análise que uma diretoria deve realizar ao desenvolver seus princípios de governança totalmente integrados, o que envolve o equilíbrio entre as necessidades e objetivos dos vários grupos constituintes da empresa, bem como as perspectivas de curto prazo sobre as questões que a empresa enfrenta.

- Scarlat et al. (2012) discutem como indicadores e métricas podem ser usados no gerenciamento de riscos. A principal constatação é que a mensuração dos indicadores de risco proporcionará valor agregado à empresa, caso sejam implementados de acordo com suas operações, eles serão revisados e serão atualizados continuamente. Ainda, ressaltam que construir um conjunto de indicadores-chave de risco requer habilidade e conhecimento. Toda pessoa responsável pelo gerenciamento de um risco deve criar um conjunto adequado de KRIs para ele. Os envolvidos na coleta e agregação de dados para KRIs devem

conhecer todas as definições, conversões e padronização que serão usadas. Assim, todos os riscos identificados devem ser mensuráveis para proporcionar maior acuracidade na tomada de decisão.

- Hodgkins et al. (2015) acreditam que a supervisão do gerenciamento de riscos corporativos, ou ERM, continua a desafiar os conselhos e ocupar um lugar de destaque na agenda de governança. O ERM efetivo busca equilibrar riscos e oportunidades, ao mesmo tempo em que aumenta as oportunidades de criação de valor. Os consultores proxy podem recomendar votos “contra” ou “reter” contra diretores de empresas que experimentam uma falha material na supervisão do risco. Assim, recomendam três etapas para que os conselhos estruturem sua abordagem de supervisão de risco: determinar o modelo de supervisão preferido do conselho; desenvolver e revisar com a administração a abordagem da empresa ao gerenciamento de riscos e avaliar as capacidades e eficácia do conselho, analisando o viés e o pensamento de grupo. A implantação do gerenciamento dos riscos vinculados a estratégia no SSA foi estruturada para que os executivos possam identificar os riscos que possam afetar o planejamento da empresa. Assim, o processo de monitoramento para a tomada de decisão passa por controles eficientes e eficazes que agreguem valor ao negócio.

- Imoniana e Krening (2015) objetivaram investigar a aderência das cooperativas de crédito do estado de São Paulo à Circular CMN 3.467/09 que versa sobre *framework* de controles internos. Com base nas análises efetuadas os autores concluíram que as cooperativas pesquisadas estão adotando os aspectos relevantes e intrínsecos contidos na estrutura conceitual. Finalmente, dos aspectos qualitativos, perceberam a necessidade de um maior envolvimento da administração, principalmente no quesito cultura de controle e formalização de políticas e procedimentos. Assim, os executivos devem estar atentos para que a cultura de gerenciamento de riscos seja bem comunicada e disseminada dentro da empresa, para que esse processo seja percebido como um ativo agregador de valor às atividades da empresa e não somente mais um degrau de burocratização dos processos.

- Rusu (2017) procurou verificar o interesse dos gestores romenos pela metodologia de gestão de riscos. Como principal resultado da pesquisa revelou que a gestão de risco é pouco valorizada pelos gestores romenos. Os gestores romenos não estão preparados para enfrentar os riscos da integração da UE e da



concentração de capital e negócios, o que leva a uma menor produtividade e custos mais elevados do que os concorrentes na área comunitária, o que leva à remoção do mercado de empresas romenas. Ainda, apenas um terço das empresas responderam que gerenciavam os riscos de maneira eficiente e, menos ainda, consideravam que o gerenciamento de riscos é uma função estratégica na empresa.

## **2.7 Desenvolvimento das Hipóteses sobre as Percepções dos Administradores e Colaboradores Envolvidos na Formulação da Estratégia**

A implantação de uma gestão de riscos que possibilite utilizações precisas, deve ficar claro a todos os usuários que terão de aprender os conceitos de riscos e de que forma aplicar a metodologia de mapeamento e mensuração dos riscos estratégicos na formulação da estratégia, pois os eventos que causam impacto desfavorável são obstáculos à criação de valor ou desgastam o valor existente. (COSO ERM, 2017).

As áreas envolvidas deverão aprender a utilizar os dados, assim como terão de aprender a trabalhar esses dados de forma a estabelecer sentido. Para isso, é importante ter o conhecimento do funcionamento das empresas como suporte básico para que os objetivos da implantação não se percam. Assim, o desafio de investigar e analisar coloca em jogo a atuação da empresa no que tange ao planejamento estratégico. (COSO ERM, 2017).

Com referência aos achados teóricos (INSURANCE ADVOCATE, 2002; GATES, 2006; CB STAFF, 2009; SHAFFI E SALLEH, 2010; STOCKER, 2010; USUL et al.; 2011; MATTEWS et al., 2013; CASTAÑEDA et al, 2014; RAE et al., 2017; PETTA E FERRAZ, 2017) foi possível verificar que há uma carência de informações sobre a percepção de valor durante a implantação da gestão de riscos com viés estratégico. Buscando aprofundar tais conhecimentos, este estudo visa testar a hipótese de que a percepção de valor da estratégia de gestão de riscos dos atores envolvidos durante a implantação de um sistema pode ser alterada diante do seu maior conhecimento sobre o tema. Sendo assim a hipótese testada é de que:

***H1: Após a implantação do processo de gestão de risco, os administradores e os colaboradores envolvidos na formulação da estratégia percebem que houve aumento de valor na estratégia da empresa.***

Devido ao desenvolvimento e evolução do modelo de gestão de riscos, podem os eventos cujo impacto é positivo contrabalançar os impactos negativos ou representar oportunidades. Essas oportunidades podem ser a possibilidade de que um evento ocorra e influencie favoravelmente a realização dos objetivos e, também, favorecem a criação ou a preservação de valor. A direção da empresa canaliza as oportunidades para seus processos de fixação de estratégias ou objetivos, formulando planos que visam ao seu aproveitamento. (COSO ERM, 2017).

Estudos anteriores apontam que a utilidade das ferramentas está ligada à vontade de identificar os riscos e proporcionar a sua mitigação. Assim, modelos de implantação colaboram para o aprimoramento do modelo (ARMOUR, 2000; BEASLEY, 2013). Dessa forma, quanto maior conhecimento das funcionalidades das ferramentas de gestão de riscos, maior o nível de crescimento da sua utilização (COSTA e FAJARDO, 2011; STRATULAT e SUSANU; 2016), bem como a capacidade de os controles mitigarem os riscos a partir da eficácia dos controles implantados. (CANNAVINA e PARIS, 2015; PEDERNEIRAS et al., 2018).

Portanto, o segundo pressuposto a ser testado está no questionamento envolvendo a formulação da estratégia, o nível de conhecimento do planejamento estratégico, o ambiente de controle, bem como as escolhas dos riscos que podem impactar a implantação da estratégia. Assim, pelo apontamento teórico se testou a hipótese de que:

***H2: Após a implantação do processo de gestão de risco, os administradores e os colaboradores envolvidos na formulação da estratégia percebem que a utilização da gestão de riscos proporciona adoção de controles preventivos nesses processos na empresa.***

Após a revisão dos conceitos que balizam a gestão de riscos, a interpretação com relação a conceitos, ferramentas de gestão de riscos e de controle parecem ser a chave para ativar a cultura de riscos, bem como a efetiva utilização da gestão de riscos como ferramenta para auxílio na tomada de decisão.

Ao se analisar os estudos sobre a gestão de riscos no que tange a tomada de decisão, a atuação dos usuários e utilização das ferramentas disponíveis estão intimamente ligadas aos objetivos da empresa. O conhecimento e a correta interpretação da metodologia propiciam a formulação de juízo de valor a respeito do que é oferecido pelas ferramentas de gestão de riscos. (GATES, 2006; RUSU, 2017).

Nesse cenário, em que diferentes níveis da empresa utilizam as informações geradas pela gestão de riscos, é que se parte da presunção inicial de que os atores poderiam ter diferentes níveis de compreensão da metodologia de gestão de riscos, do uso e reuso dos riscos identificados, das formas de estabelecimento dos riscos prioritários e das dificuldades encontradas na mensuração e monitoramento dos riscos estratégicos. (CB STAFF, 2009; SCARLAT et al., 2012; CASTAÑEDA, 2014; HODGKINS et al., 2015; IMONIANA e KRENING, 2015).

Ante o exposto, tendo como base os estudos anteriores, o objetivo foi testar a hipótese de que:

***H3: Após a implantação do processo de gestão de risco, os administradores e os colaboradores envolvidos na formulação da estratégia têm a percepção de que a gestão de riscos auxilia na tomada de decisão.***

### 3 METODOLOGIA

Diante do problema e dos objetivos da pesquisa apresentados nos capítulos anteriores, o processo de investigação consiste em analisar as percepções dos administradores e os colaboradores envolvidos na formulação da estratégia com a implantação da gestão de riscos em uma empresa do SSA vinculado ao terceiro setor, ao longo de dois momentos.

Para responder aos objetivos propostos, a pesquisa, de abordagem quantitativa, utiliza a técnica de coleta de dados e informações do tipo *survey*, realizada com os gestores, coordenadores e analistas responsáveis pelo desenvolvimento do planejamento estratégico da empresa, bem como os auditores e o *controller* vinculados à atividade de mitigação de riscos da empresa.

#### 3.1 Desenho da Pesquisa

Nessa seção serão apresentadas a formulação da *survey* e a caracterização da população da pesquisa, procedimentos para coleta, tratamento e análise de dados.

##### 3.1.1 *Survey*

A pesquisa *survey* para Pinsonneault & Kraemer (1993) pode ser descrita como a obtenção de dados ou informações sobre características, ações ou opiniões de determinado grupo de pessoas, indicado como representante de uma população-alvo, por meio de um instrumento de pesquisa, normalmente um questionário. Ainda, baseado na necessidade de caracterizar o grupo de indivíduos objeto da investigação, o resultado encontrado, desde que o grupo seja representativo da população, pode ser extrapolado para todo o universo em estudo. (MARCONI; LAKATOS, 2017).

A primeira etapa da estruturação de um levantamento tipo *survey* consiste em desenvolver, a partir de um modelo teórico-conceitual, os construtos necessários para responder a determinados objetivos de uma pesquisa (MARCONI; LAKATOS, 2017). Assim, o conjunto de assertivas desenvolvidas com base na existência de teoria e estudos referente a controles e gestão de riscos, foram divididas em blocos,

contendo perguntas com respostas em escala e discursivas, estruturadas conforme os objetivos estabelecidos na pesquisa.

O questionário foi composto de cinco blocos, sendo que os três primeiros possuem assertivas e uma escala de mensuração de 1 a 5 pontos, no formato de escala Likert (1932), com as seguintes possíveis escolhas: “1 Discordo totalmente”, “2 Discordo parcialmente”, “3 Não concordo nem discordo”, “4 Concordo parcialmente” e “5 Concordo totalmente”. As assertivas têm o objetivo de responder as proposições destinadas às partes interessadas. O quarto e quinto blocos contêm perguntas direcionadas a saber sobre limitações e sugestões para o processo de gestão de riscos, bem como o perfil do respondente.

O primeiro bloco busca prover evidências para testar a hipótese de que após a implantação do sistema de gestão de risco, os administradores e os colaboradores envolvidos na formulação da estratégia percebem que houve aumento de valor na estratégia da empresa. O segundo bloco visa testar a hipótese de que após a implantação do sistema de gestão de risco, os administradores e os colaboradores envolvidos na formulação da estratégia percebem que a utilização da gestão de riscos proporciona adoção de controles preventivos nesses processos na empresa. O terceiro bloco procura responder se após a implantação do processo de gestão de riscos, os administradores e os colaboradores envolvidos na formulação da estratégia têm a percepção de que a gestão de riscos auxilia na tomada de decisão.

O quarto bloco apresenta questões abertas que pretendem verificar quais as limitações encontradas na realização da implantação do processo de gestão de riscos, bem como sugestões sobre ações e melhorias seriam necessárias para incentivar o uso da gestão de riscos na escolha da estratégia da empresa. Por fim, o quinto bloco refere-se as variáveis descritivas dos respondentes (sexo, nível de escolaridade, área de atuação na empresa, e tempo de serviço na função). Este bloco foi criado para mensurar a heterogeneidade da amostra e escolhido para ser o último bloco para evitar vieses de auto percepção.

Ainda sobre a estrutura do questionário, os respondentes tiveram o esclarecimento do objetivo, aplicabilidade e uso dos dados coletados antes de iniciarem a responde-lo. Também foi esclarecido a confidencialidade e o anonimato das respostas estavam assegurados e a participação de cunho opcional. As possíveis publicações que se originarem dos dados coletados serão utilizados exclusivamente para fins educacional e informativo.

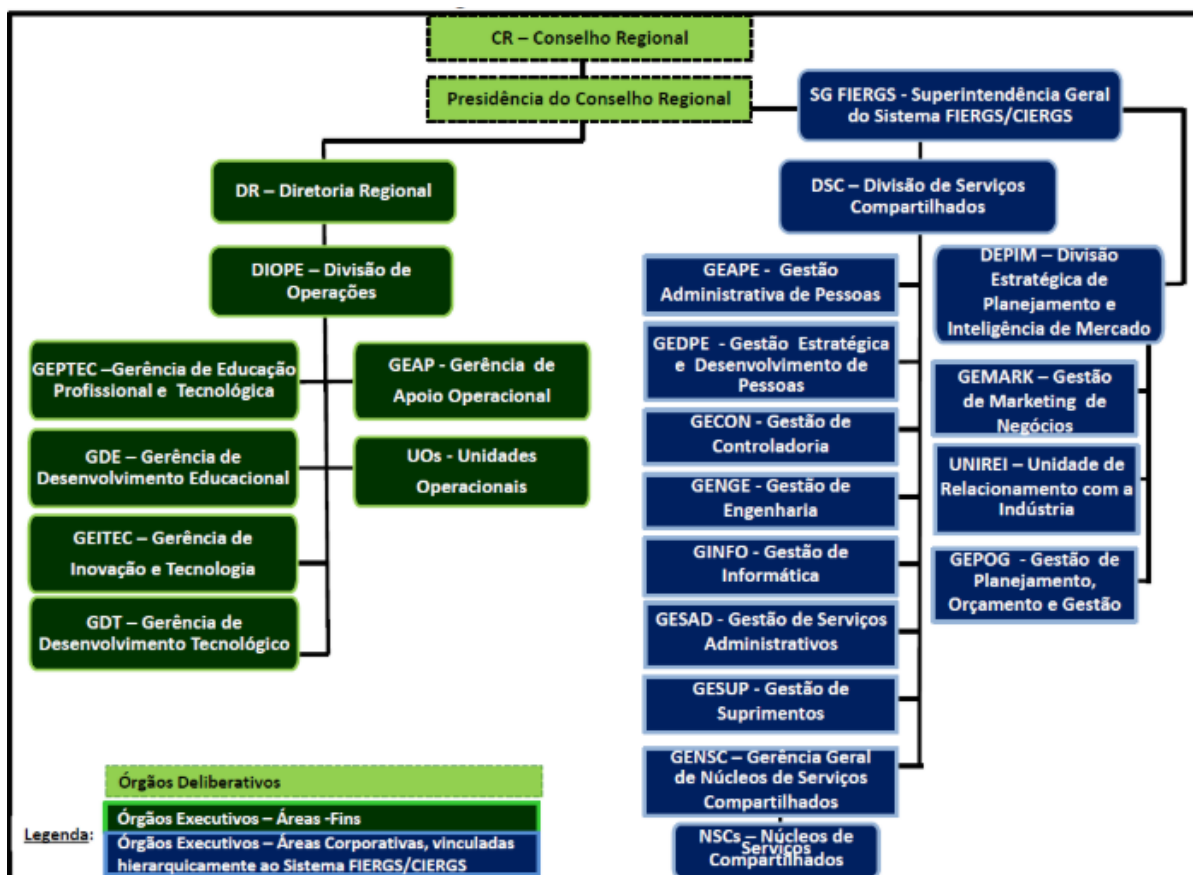
Sobre o instrumento, cabe salientar que foi elaborado um questionário estruturado na ferramenta online “*Microsoft Forms*” e encontra-se no Apêndice A deste trabalho. O questionário foi aplicado em dois momentos distintos com a participação de respondentes para captar a percepção deles com relação a implantação do processo de gestão de riscos na empresa. Esses dois momentos foram nominados de Fases I e II de aplicação do questionário. A Fase I iniciou na segunda quinzena do mês de abril de 2019, enquanto o processo estava em implantação e a Fase II iniciou na segunda quinzena do mês de setembro de 2019, após a implantação do processo na empresa.

Previamente a aplicação das Fases I e II de aplicação dos questionários, no mês de março de 2019 foi aplicado o questionário como um teste numa empresa também do SSA. Foram selecionados, conforme a estrutura organizacional da empresa, 20 gestores e colaboradores da empresa envolvidos diretamente na formulação da estratégia. As contribuições quando do retorno dos respondentes, suscitaram em alterações na forma como as assertivas estavam descritas a fim de responder aos objetivos da pesquisa. Também o projeto contendo o questionário foi submetido ao Comitê de Ética no mês de agosto de 2019, sendo que o parecer considerou a metodologia apta para a condução da pesquisa. O parecer encontra-se no Apêndice B deste trabalho.

### 3.1.2 População da pesquisa

Freitas et al. (2000), destacam que um ponto importante a ser observado é a adequação dos respondentes à unidade de análise, ou seja, que os respondentes realmente representem a unidade de análise. Para Pinsonneault & Kraemer (1993) a unidade de análise pode ser um indivíduo, nesse caso coincidindo com o respondente, mas também um grupo, um setor da organização ou a própria organização. Como a aplicação dos questionários visou captar a percepção dos gestores e colaboradores numa empresa paraestatal, pertencente aos serviços sociais autônomos, localizada no Estado do Rio Grande do Sul quando da implantação do processo de gestão de riscos na formulação da estratégia da empresa, a amostra se concentrou no processo de planejamento estratégico dos Órgãos Executivos das Áreas Fins e Áreas Corporativas destacadas na estrutura organizacional da empresa.

Figura 3 -Estrutura Organizacional Departamento Regional – SENAI RS



Fonte: Portal da Transparência SENAI-RS, atualizado em 01/08/2017.

Assim, todos os setores da empresa foram contemplados na seleção da amostra a partir da segmentação da população por processo. Para Freitas et al. (2000) a partir da definição desse grupo há uma maior probabilidade de todos os elementos da população terem a mesma chance de ser escolhidos, resultando numa amostra representativa da população.

O Quadro 2 mostra os cargos dos respondentes, bem como o número de respondentes selecionados para responderem o questionário, nas duas fases de aplicação da pesquisa.

Quadro 2 - Número (Nº) de Sujeitos por Cargo

Cargo	Nº de Sujeitos
Diretor	1
Gerentes da Área Técnica	5
Gerentes das Áreas Compartilhadas e Corporativas	10
Gerentes de Operações	24

<b>Cargo</b>	<b>Nº de Sujeitos</b>
<b>Coordenadores</b>	6
<b>Analistas</b>	38
<b>Assistentes</b>	2
<b>Total</b>	<b>86</b>

Fonte: Elaborado pela autora.

No total foram selecionados 86 respondentes dos Órgãos Executivos da empresa vinculados diretamente a definição da estratégia a partir do processo de atuação na empresa.

### **3.2 Procedimentos para Coleta, Tratamento e Análise de Dados**

Nessa seção são descritas as atividades preliminares e pré-teste, procedimento para coleta de dados e o tratamento e análise de dados da *survey*.

#### **3.2.1 Atividades preliminares e pré-teste**

Na execução dos trabalhos foram realizadas atividades preliminares e pré-testes com o instrumento desenvolvido para coletar e analisar os dados do estudo. Foi solicitada uma revisão das questões abordadas no questionário para o Gerente da Auditoria Interna, área vinculada à Superintendência Geral do Sistema FIERGS/CIERGS, com a intenção de preservar qualquer exposição da empresa e respondentes. Assim, as questões foram revisadas e adequadas de tal forma que o questionário ficou estruturado para a realização do pré-teste.

O pré-teste foi previamente agendado para ser realizado na segunda quinzena do mês de março de 2019, no Serviço Social da Indústria do Estado do Rio Grande do Sul (SESI-RS), empresa que possui uma estrutura organizacional similar ao SENAI-RS e implantaria a gestão de riscos estratégicos no mesmo período. O questionário foi enviado aos colaboradores do SESI-RS através de e-mail institucional contendo o *link* com a pesquisa. O total foi de 20 respondentes selecionados pelos mesmos critérios descritos na subseção 3.1.2 População e amostra da pesquisa.



No pré-teste da *survey*, a taxa de retorno dos questionários respondidos foi de 55%. As principais alterações procedidas no questionário do pré-teste para o da coleta final, foram com relação a melhor descrição das assertivas, para evitar indução ou viés de direcionamento à resposta esperada. Freitas et al. (2002) destacam que a precisão dos resultados tende a elevar-se com o proporcional aumento da amostra. Assim, os retornos ao pré-teste proporcionaram ajustes e adequações nas assertivas do questionário para que fossem mais condizentes com os objetivos desse estudo, bem como respondem as proposições destinadas às partes interessadas.

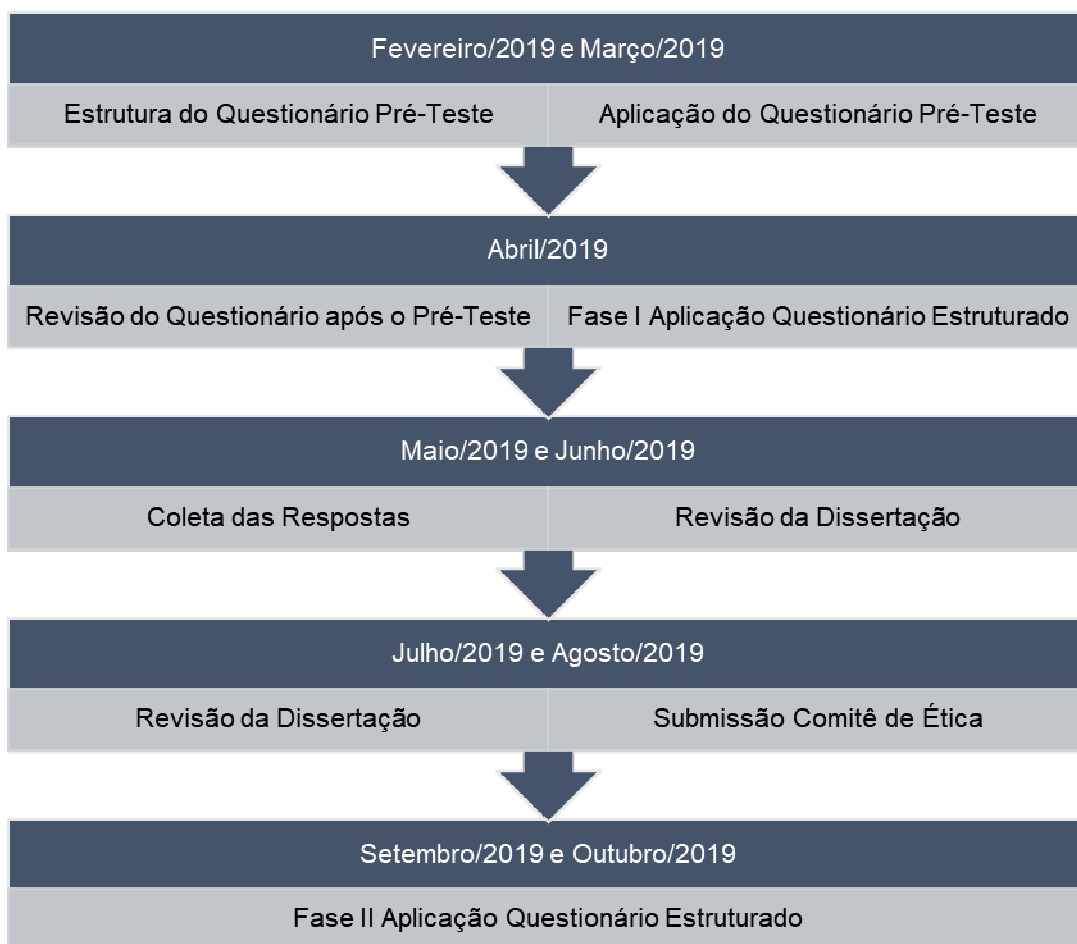
### 3.2.2 Procedimentos para coleta de dados

A partir da revisão do questionário, após a realização do pré-teste, procedeu-se a coleta de dados junto aos gestores, coordenadores, analistas e demais colaboradores envolvidos no planejamento estratégico da empresa. O link contendo o instrumento foi enviado via e-mail, porém foi realizado um contato presencial para sensibilizar a importância de responder o questionário, com a intenção de obter uma maior taxa de retorno de respondentes.

Foi solicitada a autorização ao Diretor Regional do SENAI-RS, ao Superintendente Geral do Sistema FIERGS/CIERGS, a Gerente da Divisão dos Serviços Compartilhados e ao Gerente da Divisão de Planejamento e Inteligência de Mercado antes do envio por e-mail institucional do link aos selecionados para responderem a pesquisa. Isso foi importante para esclarecer o termo de confidencialidade da pesquisa e principalmente esclarecer que o sigilo e o anonimato dos respondentes seriam mantidos.

Para captar as percepções dos administradores e colaboradores com a implantação da gestão de riscos como suporte à tomada de decisão, foi necessária a aplicação do questionário duas vezes em momentos distintos, denominadas nessa pesquisa de Fase I e Fase II de coleta dos dados, conforme o Figura 4 – Estrutura, revisão e aplicação do questionário.

Figura 4 - Estrutura, revisão e aplicação do questionário



Fonte: Elaborado pela autora.

As atividades de aplicação do primeiro questionário ocorreram antes do início da implantação do processo de gestão de riscos na empresa, enquanto o segundo questionário foi aplicado após a implantação do processo na empresa.

### 3.2.3 Tratamento e análise de dados da *survey*

O estudo foi validado a partir de uma análise de confiabilidade dos construtos. O coeficiente *alpha de Cronbach* foi utilizado para avaliar a confiabilidade do questionário utilizado na pesquisa. O coeficiente mostra dados de consistência interna das perguntas e permite a avaliação da correlação média entre as várias perguntas de um instrumento de pesquisa respondido (LANDS; KOCH, 1977).

O coeficiente *alpha de Cronbach* do primeiro bloco apresentou valor de 0,25 de confiabilidade, considerada razoável relativa a consistência interna, que pode ser considerada uma consistência questionável, porém as assertivas do bloco são

relevantes para testar a hipótese associada ao bloco I. No segundo e no terceiro blocos o coeficiente *alpha de Cronbach* apresentou valor de 0,87 e 0,86 de consistência interna, respectivamente. Para Lands e Koch (1977), o valor do alpha de Cronbach entre 0,81 a 1,00 apresenta uma confiabilidade excelente com relação a consistência interna do questionário.

Na fase de análise estatística das respostas fechadas da survey, o procedimento consiste em aplicar um teste de diferenças de médias. Neste teste, a hipótese nula, busca verificar, para cada item, se a média dos respondentes é estatisticamente igual entre as Fases 1 e 2. Em cada caso, a proposição alternativa é de que a diferença das médias dos respondentes é estatisticamente diferente de zero. Este teste também foi aplicado em cada bloco de forma agregada, verificando as mesmas hipóteses para o bloco como um todo. Para testar as hipóteses de pesquisa foi utilizado o valor de 5% de significância.

Na elaboração da etapa de análise das respostas abertas da survey, foi utilizada a mineração de texto ou *text mining*, também conhecida como *text data mining* (HEARST, 1997), ou *knowledge discovery from textual databases* (FELDMAN, 1995) e para as análises das respostas discursivas foi utilizado o *software* de análise qualitativa de dados denominado NVIVO 12 Plus. Assim, esse tipo de análise permite extrair informações a partir das respostas abertas dos respondentes com relação às limitações e sugestões referente às percepções e expectativas das partes interessadas com a implantação da gestão de riscos estratégicos na empresa.

O período de coleta das informações da primeira fase teve início no dia 15/04/2019 com o envio via *e-mail* funcional do *link* contendo o questionário às áreas destacadas como estratégicas e prioritárias para responder aos objetivos dessa pesquisa. Retornados 57 questionários completos e recebidos gradativamente na medida em que avisos e lembretes de pendência de respostas eram disparados, via e-mail, uma vez por semana. Inclusive a Gerência da Auditoria Interna fez a solicitação de colaboração e salientou a importância em responder a pesquisa no dia 03/05/2019.

Cabe ressaltar que nessa fase, o projeto de implantação do processo de Gestão de Riscos na empresa estava em andamento com o grupo técnico de trabalho e o envolvimento das demais áreas respondentes da pesquisa não estavam

diretamente inseridas no projeto. Devido a isso, a taxa de retorno útil chegou a 66,28% no final do período da coleta das informações no dia 15/05/2019 às 23:59 horas.

Já na coleta das informações na segunda fase da aplicação do questionário, com início em 18/09/2019 com o envio via e-mail funcional do *link* do questionário às mesmas áreas da aplicação da primeira fase do questionário, a taxa de retorno útil foi de 73,26%, ou seja, 63 questionários completos retornados. Credita-se maior número dos respondentes com relação a taxa de retorno útil da primeira aplicação do instrumento (10,53%) ao encerramento da implantação do projeto da gestão de riscos em 30/08/2019. Os respondentes da pesquisa receberam treinamento sobre os conceitos da gestão de riscos ocorreu antes do início dessa segunda fase da coleta das informações na empresa, quando se estendeu o período de respostas até o dia 18/10/2019 às 23:59 horas.

Resta salientar que houve envio, via e-mail funcional, de lembretes de solicitação de resposta uma vez por semana também nessa segunda fase de aplicação do questionário, bem como mais uma solicitação da Gerência da Auditoria Interna para colaboração e conscientização da importância em responder a pesquisa no dia 03/10/2019.

## 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo, são apresentados os resultados obtidos na pesquisa, bem como a análise e discussão destas informações. As informações obtidas após a aplicação dos questionários foram organizadas em sete subseções: estatística descritiva da *survey*; estatística descritiva dos respondentes; análises dos blocos implantação da gestão de riscos, o gerenciamento de riscos e o controle e gestão de riscos e a tomada de decisão; análise de conteúdo das limitações e das sugestões.

### 4.1 Estatística Descritiva da *Survey*

Ao todo, foram enviados 86 questionários nas duas fases de coleta das informações, nos períodos compreendidos entre 15/04/2019 a 15/05/2019 e 18/09/2019 a 18/10/2019, dos quais retornaram 57 e 63 questionários completos, atingindo taxa de retorno útil de 66,28% e 73,26%, respectivamente.

Tabela 1 - População e taxa de retorno dos respondentes

Área de Atuação	População	Fase I		Fase II	
		Respostas	Taxa de Retorno	Respostas	Taxa de Retorno
Gestão	40	22	55,00%	18	45,00%
Coordenação	6	6	100,00%	6	100,00%
Analista	38	26	68,42%	36	94,74%
Assistente	2	2	100,00%	2	100,00%
Outra	0	1	0,00%	1	0,00%
Total	86	57	66,28%	63	73,26%

Fonte: Dados da pesquisa.

### 4.2 Estatística Descritiva dos Respondentes

O bloco V do questionário se dedicou a descrição do perfil dos respondentes da pesquisa. Na primeira fase da aplicação do questionário do total de 57 retornos, a pesquisa verificou que 61,40% eram homens, enquanto 38,60% dos respondentes eram mulheres. Quanto ao nível de escolaridade, a maioria, 68,42% dos gestores e funcionários envolvidos na formulação da estratégia da empresa, possui diploma de especialização. Outros 15,79% diploma de mestrado e 12,28% diploma de graduação. Por fim, apenas 2 respondentes, ou seja, 3,51% possuem diploma de

doutorado e outra. Porém, na segunda fase de aplicação do questionário do total dos 63 retornos, houve uma inversão na identificação do gênero, ou seja, 55,56% dos gestores e funcionários envolvidos na formulação da estratégia da empresa identificaram-se sendo do gênero feminino, entretanto o nível de escolaridade dos gestores e funcionários com especialização se manteve com o maior índice, o que representa 74,60% do total dos respondentes do questionário.

Os respondentes foram abordados sobre a área de atuação na empresa. Na primeira fase de aplicação do questionário, os dados indicam que a maior parte dos respondentes atua na função de Analista (45,61%), seguido pela Gestão (38,60%). As funções de Coordenação e Assistentes apresentaram o menor número de respondentes, 10,53% e 3,51%, respectivamente. Ainda houve um retorno da função “outro” como Estagiário, representando 1,75% do total dos respondentes. Na segunda fase de aplicação do questionário o que chama atenção é a variação negativa na função de Gestão, houve a redução de 18,18% do número de respondentes nessa função quando comparado a primeira fase. Por outro lado, a função de Analista teve uma variação positiva de 38,46%. As demais funções não apresentaram variação na área de atuação na empresa, quando comparamos os resultados dos dois momentos de aplicação do questionário.

Por fim, como forma de medir a experiência dos respondentes com relação ao conhecimento em estratégia na sua área de atuação, foi solicitado que indicassem há quanto tempo atuam nessa área na empresa.

Tabela 2 - Estatísticas descritivas dos respondentes (continua)

<b>Bloco V do Questionário</b>	<b>Fase I</b>		<b>Fase II</b>		<b>Δ%</b>
	<b>Retorno</b>	<b>%</b>	<b>Retorno</b>	<b>%</b>	
<b>Gênero dos respondentes</b>					
Masculino	35	61,40%	28	44,44%	-20,00%
Feminino	22	38,60%	35	55,56%	59,09%
Total	57	100,00%	63	100,00%	-
<b>Nível de escolaridade</b>					
Especialização	39	68,42%	47	74,60%	20,51%
Mestrado	9	15,79%	8	12,70%	-11,11%
Graduação	7	12,28%	7	11,11%	0,00%
Doutorado	1	1,75%	1	1,59%	0,00%
Outro	1	1,75%	0	0,00%	-100,00%
Total	57	100,00%	63	100,00%	--
<b>Área de atuação</b>					
Analista	26	45,61%	36	57,14%	38,46%
Gestão	22	38,60%	18	28,57%	-18,18%

(conclusão)					
Coordenação	6	10,53%	6	9,52%	0,00%
Assistente	2	3,51%	2	3,17%	0,00%
Outro	1	1,75%	1	1,59%	0,00%
<b>Total</b>	<b>57</b>	<b>100,00%</b>	<b>63</b>	<b>100,00%</b>	<b>-</b>
<b>Tempo de serviço</b>	<b>Retorno</b>	<b>%</b>	<b>Retorno</b>	<b>%</b>	<b>Δ%</b>
Até 5 anos	17	29,82%	9	14,29%	-47,06%
05 – 10 anos	8	14,04%	14	22,22%	75,00%
10 – 20 anos	17	29,82%	25	39,68%	47,06%
Mais de 20 anos	15	26,32%	15	23,81%	0,00%
<b>Total</b>	<b>57</b>	<b>100,00%</b>	<b>63</b>	<b>100,00%</b>	<b>-</b>
<b>Utiliza as ferramentas</b>	<b>Retorno</b>	<b>%</b>	<b>Retorno</b>	<b>%</b>	<b>Δ%</b>
Sim	17	29,82%	17	26,98%	0,00%
Não	40	70,18%	46	73,02%	15,00%
<b>Total</b>	<b>57</b>	<b>100,00%</b>	<b>63</b>	<b>100,00%</b>	<b>-</b>

Fonte: Dados da pesquisa.

Na Tabela 2 são apresentadas as estatísticas descritivas dos respondentes. É importante observar o alto grau de instrução dos funcionários respondentes do questionário, bem como o tempo de serviço nas funções de atuação na empresa. Isso denota que há uma tendência de continuidade das ações, atividades e projetos desenvolvidos na empresa, porém não é determinante para identificar o domínio e conhecimento sobre a importância da implantação do processo de gestão de riscos como uma ferramenta na tomada de decisão estratégica.

Assim, foi de suma importância a indagação do uso ou não de ferramentas de identificação de riscos na formulação da estratégia. Os resultados apresentados evidenciaram que a maioria dos respondentes tanto na Fase I (70,18%) como na Fase II (73,02%) de aplicação do questionário, ou seja, antes e depois da implantação do processo de gestão de riscos na empresa, mencionaram baixa utilização de ferramentas para a gestão de riscos.

A partir desse resultado, foi possível identificar que os respondentes com tempo de serviço entre 5 e 20 anos na empresa apresentam a maior taxa de não utilização de ferramentas para a gestão de riscos e estão concentrados nas suas áreas de atuação como analistas e com escolaridade em nível de especialização. Assim, pode-se inferir que o tempo de permanência na empresa, o nível de escolaridade e o cargo não determinam a percepção do valor agregado à empresa a partir da implantação de um processo de gestão de riscos estratégicos, conforme apresentado na Tabela 3.

Tabela 3 - Taxa de não utilização de ferramentas por tempo de serviço, nível de escolaridade e área de atuação

<b>Questionário</b>	<b>Fase I</b>	<b>Fase II</b>	<b>∧%</b>
<b>Tempo de serviço</b>	<b>Não utilizam</b>	<b>Não utilizam</b>	
Até 5 anos	14	7	-50,00%
05 – 10 anos	7	12	71,43%
10 – 20 anos	8	18	125,00%
Mais de 20 anos	11	9	-18,18%
<b>Total</b>	<b>40</b>	<b>46</b>	<b>15,00%</b>
<b>Nível de escolaridade</b>	<b>Não utilizam</b>	<b>Não utilizam</b>	<b>∧%</b>
Especialização	26	34	30,77%
Mestrado	6	6	0,00%
Graduação	6	5	-16,67%
Doutorado	1	1	0,00%
Outro	1	0	-100,00%
<b>Total</b>	<b>40</b>	<b>46</b>	<b>15,00%</b>
<b>Área de atuação</b>	<b>Não utilizam</b>	<b>Não utilizam</b>	<b>∧%</b>
Analista	16	28	75,00%
Gestão	16	11	-31,25%
Coordenação	5	5	0,00%
Assistente	2	1	-50,00%
Outro	1	1	0,00%
<b>Total</b>	<b>40</b>	<b>46</b>	<b>15,00%</b>

Fonte: Dados da pesquisa.

Os blocos de I a IV do questionário foram construídos com o objetivo de identificar as diferentes percepções daqueles envolvidos na formulação da estratégia da empresa nos dois momentos distintos da implantação desse processo. A revisão da literatura serviu como base para a definição dos construtos investigados para responder ao problema de pesquisa.

#### 4.3 Análise do Bloco I – Implantação da Gestão de Riscos

A partir dos objetivos propostos e com vistas a responder o problema de pesquisa, o bloco I de questões buscou verificar a percepção dos gestores e colaboradores referente ao valor agregado à estratégia da empresa após a implantação da gestão de riscos. Para tanto, buscou-se comparar as médias das respostas obtidas nas Fases I e II. A partir do resultado do teste de hipóteses (t-student =0,3661 e p-valor =0,7145) não há evidência de diferenças estatisticamente significativas entre as médias do bloco I do questionário entre as duas fases de



aplicação. Portanto, não se pode afirmar que há percepção de maior valor agregado na estratégia da empresa após a implantação da gestão de riscos.

Tabela 4 - Resultados Bloco I – Implantação da Gestão de Riscos

	<i>Fase I</i>	<i>Fase II</i>
Média	3,9167	3,8690
Variância	2,0679	1,9788
Observações	228	252
Hipótese da diferença de média	0	
Gl	471	
<b>Estatística t-student</b>	<b>0,3661</b>	
P(T<=t) uni-caudal	0,3572	
t crítico uni-caudal	1,6481	
<b>P(T&lt;=t) bi-caudal</b>	<b>0,7145</b>	
t crítico bi-caudal	1,9650	

Fonte: Dados da pesquisa.

Com relação à Assertiva 1 "A gestão de riscos é um programa de prevenção à desconformidade", o resultado indica que os respondentes não percebem uma alteração quanto a gestão de riscos ser um programa de prevenção à desconformidade, uma vez que o resultado (t-student =1,0900 e p-valor =0,2779) aponta que não há diferença estatisticamente significativa entre as médias nas duas fases de aplicação do questionário. Assim, não há evidência de alteração na percepção dos respondentes após a implantação da gestão de riscos.

Tabela 5 - Resultado Bloco I - Assertiva 1

	<i>Fase I</i>	<i>Fase II</i>
Média	4,1404	3,8889
Variância	1,6585	1,5197
Observações	57	63
Hipótese da diferença de média	0	
Gl	116	
<b>Estatística t-student</b>	<b>1,0900</b>	
P(T<=t) uni-caudal	0,1390	
t crítico uni-caudal	1,6581	
<b>P(T&lt;=t) bi-caudal</b>	<b>0,2780</b>	
t crítico bi-caudal	1,9806	

Fonte: Dados da pesquisa.

Na análise da Assertiva 2 "Vejo a gestão de riscos como uma ferramenta que eleva os custos dos processos", o resultado indica que os respondentes não percebem uma alteração de que uma ferramenta de gestão de riscos eleva os

custos dos processos, uma vez que o resultado (t-student =0,2436 e p-valor =0,8080) aponta que não há diferença estatisticamente significativa entre as médias nas duas fases de aplicação do questionário. Assim, não há evidência de alteração na percepção dos respondentes após a implantação da gestão de riscos.

Tabela 6 -Resultado Bloco I - Assertiva 2

	<i>Fase I</i>	<i>Fase II</i>
Média	2,2456	2,1905
Variância	1,5815	1,4793
Observações	57	63
Hipótese da diferença de média	0	
Gl	116	
<b>Estatística t-student</b>	<b>0,2436</b>	
P(T<=t) uni-caudal	0,4040	
t crítico uni-caudal	1,6581	
<b>P(T&lt;=t) bi-caudal</b>	<b>0,8080</b>	
t crítico bi-caudal	1,9806	

Fonte: Dados da pesquisa.

Com relação à Assertiva 3 “Entendo que a gestão de riscos é uma ferramenta estratégica”, o resultado indica que os respondentes não percebem uma alteração quanto a afirmação de que entendem a gestão de riscos como uma ferramenta estratégica, uma vez que o resultado (t-student =0,1524 e p-valor =0,8792) aponta que não há diferença estatisticamente significativa entre as médias nas duas fases de aplicação do questionário. Assim, não há evidência de alteração na percepção dos respondentes após a implantação da gestão de riscos.

Tabela 7 - Resultado Bloco I - Assertiva 3

	<i>Fase I</i>	<i>Fase II</i>
Média	4,6316	4,6508
Variância	0,5226	0,4245
Observações	57	63
Hipótese da diferença de média	0	
Gl	113	
<b>Estatística t-student</b>	<b>-0,1524</b>	
P(T<=t) uni-caudal	0,4396	
t crítico uni-caudal	1,6585	
<b>P(T&lt;=t) bi-caudal</b>	<b>0,8792</b>	
t crítico bi-caudal	1,9812	

Fonte: Dados da pesquisa.

Assim como nas análises anteriores, a Assertiva 4 “Entendo que a gestão de riscos é uma ferramenta que propicia a identificação da probabilidade e impacto de ocorrência de eventos adversos na empresa” também não indicou uma alteração na percepção dos respondentes quanto a contribuição da gestão de riscos na identificação de ocorrência de eventos adversos na empresa, ou seja, não planejados. O resultado (t-student =0,7501 e p-valor =0,4550) aponta que não há diferença estatisticamente significativa entre as médias nas duas fases de aplicação do questionário. Assim, não há evidência de alteração na percepção dos respondentes após a implantação da gestão de riscos.

Tabela 8 - Resultado Bloco I - Assertiva 4

	<i>Fase I</i>	<i>Fase II</i>
Média	4,6491	4,7460
Variância	0,6604	0,3216
Observações	57	63
Hipótese da diferença de média	0	
Gl	99	
<b>Estatística t-student</b>	<b>-0,7501</b>	
P(T<=t) uni-caudal	0,2275	
t crítico uni-caudal	1,6604	
<b>P(T&lt;=t) bi-caudal</b>	<b>0,4550</b>	
t crítico bi-caudal	1,9842	

Fonte: Dados da pesquisa.

#### 4.4 Análise do Bloco II – O Gerenciamento de Riscos e o Controle

A partir dos objetivos propostos e com vistas a responder o problema de pesquisa, o bloco II de questões buscou verificar a percepção dos gestores e colaboradores no que se refere à oportunidade de adoção de controles preventivos no processo de formulação da estratégia da empresa após a implantação da gestão de riscos. Para tanto, buscou-se comparar as médias das respostas obtidas nas Fases I e II. A partir do resultado do teste de hipóteses (t-student =0,7432 e p-valor =0,4577) não há evidência de diferenças estatisticamente significativas entre as médias de nas duas fases de aplicação do questionário. Portanto, não se pode afirmar que há percepção de maior oportunidade de adoção de controles preventivos no processo de formulação da estratégia da empresa após a implantação da gestão de riscos.

Tabela 9 - Resultados Bloco II – Gerenciamento de Riscos e o Controle

	<i>Fase I</i>	<i>Fase II</i>
Média	4,0746	4,0040
Variância	1,1090	1,0478
Observações	228	252
Hipótese da diferença de média	0	
Gl	470	
<b>Estatística t-student</b>	<b>0,7432</b>	
P(T<=t) uni-caudal	0,2289	
t crítico uni-caudal	1,6481	
<b>P(T&lt;=t) bi-caudal</b>	<b>0,4577</b>	
t crítico bi-caudal	1,9650	

Fonte: Dados da pesquisa.

Com relação à Assertiva 5 " Percebo que os conhecimentos, os métodos e os processos estão organizados para reduzir o risco de prejuízos nas atividades", o resultado indica que os respondentes não percebem uma alteração no que se refere a organização da gestão do conhecimento, dos métodos e dos processos propiciam redução do risco de prejuízos nas atividades após a implantação da gestão de riscos, uma vez que o resultado (t-student =0,6873 e p-valor =0,4933) aponta que não há diferença estatisticamente significativa ente as médias nas duas fases de aplicação do questionário. Assim, não há evidência de alteração na percepção dos respondentes após a implantação da gestão de riscos.

Tabela 10 - Resultado Bloco II - Assertiva 5

	<i>Fase I</i>	<i>Fase II</i>
Média	4,1404	4,0159
Variância	0,9799	0,9836
Observações	57	63
Hipótese da diferença de média	0	
Gl	117	
<b>Estatística t-student</b>	<b>0,6873</b>	
P(T<=t) uni-caudal	0,2466	
t crítico uni-caudal	1,6580	
<b>P(T&lt;=t) bi-caudal</b>	<b>0,4933</b>	
t crítico bi-caudal	1,9804	

Fonte: Dados da pesquisa.

Na análise da Assertiva 6 "Percebo que os conhecimentos, os métodos e os processos estão organizados para aumentar os benefícios do gerenciamento dos riscos na concretização dos objetivos estratégicos", o resultado indica que os

respondentes não percebem uma alteração na organização da gestão do conhecimento, dos métodos e dos processos para a concretização dos objetivos estratégicos após a implantação da gestão de risco, uma vez que o resultado (t-student =0,6540 e p-valor =0,5144) aponta que não há diferença estatisticamente significativa entre as médias nas duas fases de aplicação do questionário. Assim, não há evidência de alteração na percepção dos respondentes após a implantação da gestão de riscos.

Tabela 11 - Resultado Bloco II - Assertiva 6

	<i>Fase I</i>	<i>Fase II</i>
Média	3,7719	3,9048
Variância	1,2506	1,2166
Observações	57	63
Hipótese da diferença de média	0	
Gl	116	
<b>Estatística t-student</b>	<b>-0,6540</b>	
P(T<=t) uni-caudal	0,2572	
t crítico uni-caudal	1,6581	
<b>P(T&lt;=t) bi-caudal</b>	<b>0,5144</b>	
t crítico bi-caudal	1,9806	

Fonte: Dados da pesquisa.

Com relação à Assertiva 7 “Percebo que os controles fornecem segurança razoável em relação aos processos no que tange à confiabilidade de informações financeiras, obediência às leis e regulamentos aplicáveis, a eficácia e eficiência de operações”, o resultado indica que os respondentes não percebem uma alteração quanto a afirmação no que tange a segurança razoável com relação a esses processos após a implantação da gestão de riscos, uma vez que o resultado (t-student =0,6655 e p-valor =0,5071) aponta que não há diferença estatisticamente significativa entre as médias nas duas fases de aplicação do questionário. Assim, não há evidência de alteração na percepção dos respondentes após a implantação da gestão de riscos.

Tabela 12 - Resultado Bloco II - Assertiva 7 (continua)

	<i>Fase I</i>	<i>Fase II</i>
Média	4,0000	4,1270
Variância	1,2143	0,9514
Observações	57	63
Hipótese da diferença de média	0	
Gl	112	

	(conclusão)
<b>Estatística t-student</b>	<b>-0,6655</b>
P(T<=t) uni-caudal	0,2535
t crítico uni-caudal	1,6586
<b>P(T&lt;=t) bi-caudal</b>	<b>0,5071</b>
t crítico bi-caudal	1,9814

Fonte: Dados da pesquisa.

Já na Assertiva 8 “Percebo a existência de bons controles internos ajudam a empresa a prevenir a ocorrência de fraudes e mitigar a probabilidade de erros”, o resultado indicou uma alteração na percepção dos respondentes quanto a existência de bons controles internos referentes a prevenção a fraudes e erros. Assim, resultado (t-student =2,3437, e p-valor =0,0208) aponta que há diferença estatisticamente significativa entre as médias nas duas fases de aplicação do questionário. Assim, há evidência de alteração na percepção dos respondentes após a implantação da gestão de riscos.

Tabela 13 - Resultado Bloco II - Assertiva 8

	<i>Fase I</i>	<i>Fase II</i>
Média	4,3860	3,9683
Variância	0,8484	1,0635
Observações	57	63
Hipótese da diferença de média	0	
Gl	118	
<b>Estatística t-student</b>	<b>2,3437</b>	
P(T<=t) uni-caudal	0,0104	
t crítico uni-caudal	1,6579	
<b>P(T&lt;=t) bi-caudal</b>	<b>0,0208</b>	
t crítico bi-caudal	1,9803	

Fonte: Dados da pesquisa.

Pode-se inferir, diante desse resultado, uma oportunidade de melhoria nos controles internos. O resultado indica a crítica dos respondentes quanto à percepção da existência de bons controles internos para a mitigação da probabilidade de ocorrência de erros ou fraudes quando da definição da estratégia da empresa.

#### 4.5 Análise do Bloco III – Gestão de Riscos e a Tomada de Decisão

A partir dos objetivos propostos e com vistas a responder o problema de pesquisa, o bloco III de questões buscou verificar a percepção dos gestores e

colaboradores referente à contribuição do gerenciamento de riscos na tomada de decisão estratégica após a implantação desse processo. Para tanto, buscou-se comparar as médias das respostas obtidas nas Fases I e II. A partir do resultado do teste de hipóteses ( $t$ -student =1,0504 e  $p$ -valor =0,2939) não há evidência de diferenças estatisticamente significativas entre as médias de aplicação do questionário do bloco III nas duas fases. Portanto, não se pode afirmar que há percepção de maior importância em considerar na tomada de decisão, a gestão de riscos para a formulação da estratégia da empresa após a implantação da gestão de riscos.

Tabela 14 - Resultados Bloco III – Gestão de Riscos e a Tomada de Decisão

	<i>Fase I</i>	<i>Fase II</i>
Média	3,7368	3,6317
Variância	1,5467	1,4436
Observações	285	315
Hipótese da diferença de média	0	
Gl	587	
<b>Estatística t-student</b>	<b>1,0504</b>	
P(T<=t) uni-caudal	0,1470	
t crítico uni-caudal	1,6475	
<b>P(T&lt;=t) bi-caudal</b>	<b>0,2939</b>	
t crítico bi-caudal	1,9640	

Fonte: Dados da pesquisa.

Com relação à Assertiva 9 "Percebo que há na empresa a definição da natureza dos riscos (estratégicos, operacionais, financeiros), que podem ser assumidos pelos diversos níveis da gestão", o resultado indica que os respondentes não percebem uma alteração no que se refere a definição da natureza dos riscos na empresa após a implantação da gestão de riscos, uma vez que o resultado ( $t$ -student =0,6873 e  $p$ -valor =0,4933) aponta que não há diferença estatisticamente significativa entre as médias nas duas fases de aplicação do questionário. Assim, não há evidência de alteração na percepção dos respondentes após a implantação da gestão de riscos.

Tabela 15 - Resultado Bloco III - Assertiva 9 (continua)

	<i>Fase I</i>	<i>Fase II</i>
Média	4,1404	4,0159
Variância	0,9799	0,9836
Observações	57	63

	(conclusão)
Hipótese da diferença de média	0
Gl	117
<b>Estatística t-student</b>	<b>0,6873</b>
P(T<=t) uni-caudal	0,2466
t crítico uni-caudal	1,6580
<b>P(T&lt;=t) bi-caudal</b>	<b>0,4933</b>
t crítico bi-caudal	1,9804

Fonte: Dados da pesquisa.

Na análise da Assertiva 10 “Percebo que há monitoramento de riscos de forma contínua, de modo a identificar mudanças no planejamento da empresa, ocasionadas por transformações nos ambientes interno e externo”, o resultado indica que os respondentes não percebem uma alteração no que se refere ao monitoramento de riscos de forma contínua na empresa após a implantação desse processo, uma vez que o resultado (t-student =0,3542 e p-valor =0,7239) aponta que não há diferença estatisticamente significativa entre as médias nas duas fases de aplicação do questionário. Assim, não há evidência de alteração na percepção dos respondentes após a implantação da gestão de riscos.

Tabela 16 - Resultado Bloco III - Assertiva 10

	<i><b>Fase I</b></i>	<i><b>Fase II</b></i>
Média	3,1754	3,0952
Variância	1,6472	1,4101
Observações	57	63
Hipótese da diferença de média	0	
Gl	114	
<b>Estatística t-student</b>	<b>0,3542</b>	
P(T<=t) uni-caudal	0,3619	
t crítico uni-caudal	1,6583	
<b>P(T&lt;=t) bi-caudal</b>	<b>0,7239</b>	
t crítico bi-caudal	1,9810	

Fonte: Dados da pesquisa.

Com relação à Assertiva 11 “Percebo que a gestão de riscos ajuda na priorização dos investimentos, no crescimento e desenvolvimento do negócio (maior competitividade)”, o resultado indica que os respondentes não percebem uma alteração referente à priorização dos investimentos, crescimento e desenvolvimento do negócio após a implantação da gestão de risco, uma vez que o resultado (t-student =0,6039 e p-valor =0,5471) aponta que não há diferença estatisticamente significativa entre as médias nas duas fases de aplicação do questionário. Assim,



não há evidência de alteração na percepção dos respondentes após a implantação da gestão de riscos.

Tabela 17 - Resultado Bloco III - Assertiva 11

	<i>Fase I</i>	<i>Fase II</i>
Média	3,8947	3,7619
Variância	1,4530	1,4424
Observações	57	63
Hipótese da diferença de média	0	
Gl	117	
<b>Estatística t-student</b>	<b>0,6039</b>	
P(T<=t) uni-caudal	0,2736	
t crítico uni-caudal	1,6580	
<b>P(T&lt;=t) bi-caudal</b>	<b>0,5471</b>	
t crítico bi-caudal	1,9804	

Fonte: Dados da pesquisa.

Na análise da Assertiva 12 “Percebo que os riscos identificados são mensurados e classificados de modo a serem tratados em escala de prioridades” não indicou uma alteração na percepção dos respondentes quanto à escala de prioridades na classificação dos riscos após a implantação do processo, uma vez que o resultado (t-student =0,4549, e p-valor =0,6500) aponta que não há diferença estatisticamente significativa entre as médias nas duas fases de aplicação do questionário. Assim, não há evidência de alteração na percepção dos respondentes após a implantação da gestão de riscos.

Tabela 18 -Resultado Bloco III - Assertiva 12

	<i>Fase I</i>	<i>Fase II</i>
Média	3,3684	3,4762
Variância	1,7726	1,5760
Observações	57	63
Hipótese da diferença de média	0	
Gl	115	
<b>Estatística t-student</b>	<b>-0,4549</b>	
P(T<=t) uni-caudal	0,3250	
t crítico uni-caudal	1,6582	
<b>P(T&lt;=t) bi-caudal</b>	<b>0,6500</b>	
t crítico bi-caudal	1,9808	

Fonte: Dados da pesquisa.

Como ocorreu na análise das assertivas anteriores desse bloco, a Assertiva 13 “Percebo que a mensuração dos riscos propicia segurança razoável no processo

decisório” não indicou uma alteração na percepção dos respondentes no que se refere à segurança no processo decisório na empresa a partir da implantação da gestão de risco, uma vez que o resultado (t-student =1,4254 e p-valor =0,1567) aponta que não há diferença estatisticamente significativa entre as médias nas duas fases de aplicação do questionário. Assim, não há evidência de alteração na percepção dos respondentes após a implantação da gestão de riscos.

Tabela 19 - Resultado Bloco III - Assertiva 13

	<i>Fase I</i>	<i>Fase II</i>
Média	4,1053	3,8095
Variância	1,2030	1,3825
Observações	57	63
Hipótese da diferença de média	0	
Gl	118	
<b>Estatística t-student</b>	<b>1,4254</b>	
P(T<=t) uni-caudal	0,0783	
t crítico uni-caudal	1,6579	
<b>P(T&lt;=t) bi-caudal</b>	<b>0,1567</b>	
t crítico bi-caudal	1,9803	

Fonte: Dados da pesquisa.

#### 4.6 Análise das Percepções após a Implantação do Processo

Diante dos resultados apresentados nas subseções 4.3, 4.4 e 4.5 evidencia-se que os respondentes percebem a importância da implantação do processo de gestão de riscos nas duas fases de aplicação do questionário (média próximas de 4 nas duas fases). O valor percebido na empresa de que o processo implantado agrega valor à estratégia e torna-se uma ferramenta importante para a tomada de decisão no que envolve recursos financeiros e humanos, conduta e ética, aderência às regras, fatores internos e externos que interferem na estratégia da empresa, porém não houve evolução na percepção dos respondentes sobre a gestão de riscos após a implantação do processo na empresa. O Quadro 3, a seguir, evidencia essa percepção.

Quadro 3 - Resultado do teste de hipótese de percepção

Hipóteses	Descrição	Resultados						Análise
		Média		Variância		t- student	p- valor	
		Fase I	Fase II	Fase I	Fase II			
H1	Após a implantação do sistema de gestão de risco, os administradores e os colaboradores envolvidos na formulação da estratégia percebem que houve aumento de valor na estratégia da empresa.	3,9167	3,8690	2,0679	1,9788	0,3661	0,7145	Aceita
H2	Após a implantação do sistema de gestão de risco, os administradores e os colaboradores envolvidos na formulação da estratégia percebem que a utilização da gestão de riscos proporciona adoção de controles preventivos nesses processos na empresa.	4,0746	4,0040	1,1090	1,0478	0,7432	0,4577	Aceita
H3	Após a implantação do sistema de gestão de risco, os administradores e os colaboradores envolvidos na formulação da estratégia têm a percepção de que a gestão de riscos auxilia na tomada de decisão.	3,7368	3,6317	1,5467	1,4436	1,0504	0,2939	Aceita
<b>Resumo</b>		<b>3,8961</b>	<b>3,8193</b>	<b>1,5878</b>	<b>1,5076</b>	<b>1,2167</b>	<b>0,2239</b>	-

Fonte: Dados da pesquisa.

#### 4.7 Análise de Conteúdo das Limitações

Na análise de conteúdo das respostas discursivas, os respondentes foram indagados sobre a percepção das limitações atuais do processo de gestão de riscos na empresa. Foram 117 opiniões coletadas e o resultado apurado nas Fases I e II de aplicação do questionário demonstra que a principal limitação percebida pelos respondentes foi com relação a falta de conhecimento sobre o processo e conceitos de gestão de riscos na empresa, mesmo após a sua implantação. Foram selecionadas aquelas que mais representam a opinião da maioria dos respondentes nas duas fases de aplicação do questionário:

*“É crescente o impacto dos riscos nas organizações, os quais podem comprometer o atingimento de resultados e o alcance de objetivos. Isto se fortalece diante de um ambiente de negócios cada vez mais complexo, considerando os avanços da tecnologia e exigências legais crescentes,*

*isto tudo só aumenta a incerteza sobre o negócio. Neste sentido, percebo que uma das limitações das organizações no processo de gestão de riscos é a implementação de uma boa metodologia e uma ferramenta adequada para esta gestão, considerando a complexidade acima apresentada. Aliado a isto, a falta de cultura e investimentos em ações preventivas que visam mitigar riscos.”. (Respondente não identificado).*

*“São várias, mas começam pela falta de clareza quanto ao posicionamento da empresa no mercado, pelo processo de tomada de decisão confuso e não baseado em dados, pela falta de objetivos estratégicos de médio e longo prazo definidos e pela percepção distorcida da empresa por parte da gestão e colaboradores; além das questões de organização de processos e da capacidade técnica instalada.”. (Respondente não identificado).*

*“Não ter estruturação clara, atribuições e responsabilidades definidas e estar sua análise no escopo das tomadas de decisão (decisão não pode ser tomada sem antes ter se realizado estudo de viabilidades e riscos).”.* (Respondente não identificado).

*“Poucos recursos humanos e financeiros nas áreas de Auditoria, Compliance e Controles Internos, ausência de segregação de funções, ausência de processos/procedimentos, falta de maturidade da governança corporativa, designação de gestores por critérios políticos ao invés de competência/formação/experiência.”. (Respondente não identificado).*

*“Desconhecimento, falta de sensibilização acerca da importância, processos e bases de informações desestruturadas que dificultam a conexão dos dados e o adequado gerenciamento.”. (Respondente não identificado).*

Ainda cabe uma análise adicional devido a similitude de opiniões percebidas pelos respondentes quando analisados os textos individualmente. Ganham força as colocações no que diz respeito a baixos investimentos no processo de riscos, baixa maturidade do processo de planejamento estratégico, baixa maturidade em estruturação de processos, falta de dados informatizados e padronizados, falta governança, falta segregação de funções, falta de comunicação e excesso de burocracia.

Não obstante, essas opiniões também demonstram o impacto da falta de conhecimento de conceitos e do processo de gestão de riscos influenciam na tomada de decisão baseada em riscos dos envolvidos na formulação da estratégia, seja por falta de cultura, seja por ausência de profissionais capacitados para suporte

das informações de riscos. Seguem as principais manifestações apontadas pelos respondentes nas duas fases de aplicação do questionário:

*“Ausência de uma cultura de gestão de riscos.”*. (Respondente não identificado).

*“Falta de cultura, disseminação e conhecimento por todos de gestão de riscos, bem como uso efetivo de meios para controlar e identificar ações em torno do risco para instituição e para o negócio.”*. (Respondente não identificado).

*“Principalmente a Cultura de Gestão da organização somadas a formalização e decisão de enfrentar os riscos.”*. (Respondente não identificado).

*“Entendo que devemos investir em uma cultura de gestão de riscos. A gestão de riscos deve ser parte natural do dia a dia da organização e não mais um projeto.”*. (Respondente não identificado).

*“Precisamos mudar a cultura organizacional, pois possui o entendimento que prevenir é custo. Somos muitos reativos, agimos quando os problemas surgem, gerando políticas e controles que vão engessando os processos e dificultando a tomada de decisão. A cultura é não assumir riscos.”*. (Respondente não identificado).

*“A Cultura da empresa, resistência dos Gestores e falta de pessoal capacitado.”*. (Respondente não identificado).

*“Poucas pessoas capacitadas para tal e processos pouco estruturados.”*. (Respondente não identificado).

*“Inicialmente num processo onde não há a cultura do processo de gestão de riscos, o maior entrave no processo seria a definição de perfil e capacitação dos profissionais que irão analisar, identificar e indicar estes riscos.”*. (Respondente não identificado).

Com essas opiniões captadas, ainda ficam evidentes que o ponto de convergência citado como fatores limitantes para os respondentes identificadas nas duas fases de aplicação do questionário estiveram centradas na ausência de cultura no processo de gestão de riscos na empresa, interferências políticas nas decisões estratégicas, resistência a mudanças das partes interessadas, ausência de funcionários capacitados e direcionados para a atividade de gestão de riscos.

Para evidenciar esses achados de pesquisa, é possível identificar alguns padrões na repetição dos termos usados pelos respondentes. Para isso foi utilizado o software NVIVO 12 Plus para agrupar os termos mais citados nas respostas discursivas do conteúdo referente a opinião sobre as limitações do processo de gestão de risco na empresa. Assim, através da mineração de texto, foi possível a elaboração da Figura 5 demonstra as palavras mais frequentes encontradas na análise do conteúdo das respostas:

Figura 5 - Limitações



Fonte: Fase I da pesquisa

Fonte: Fase II da pesquisa

Assim, foram captadas limitações percebidas pelos respondentes na implantação do processo de gestão de riscos vinculadas ao processo de formulação da estratégia referente a monitoramento de desempenho, ferramentas de gestão informatizadas, valor percebido do processo e apoio da alta administração da empresa na implantação do processo. A relação das respostas obtidas na aplicação das duas fases de aplicação do questionário referente ao conteúdo das limitações encontra-se no Apêndice C deste trabalho.

#### 4.8 Análise de Conteúdo das Sugestões

Na análise de conteúdo das respostas discursivas, os respondentes foram indagados sobre as sugestões de quais ações seriam necessárias para o uso da gestão de riscos na tomada de decisão da empresa. Foram 115 opiniões

manifestadas e o resultado apurado nas Fases I e II de aplicação do questionário demonstra que a principal sugestão apontada pelos respondentes foi com relação a efetiva implantação do processo de gestão de riscos na empresa após a finalização do projeto. Isso, a partir de uma mudança de cultura e estruturação da governança de riscos na empresa vinculada à formulação da estratégia. Assim, foram selecionadas aquelas que mais representam a opinião da maioria dos respondentes nas duas fases de aplicação do questionário:

*“1. Implementação da gestão de riscos estratégicos qdo do planejamento estratégico das entidades. 2. Criação de modelos de gestão de riscos na metodologia de análise e melhoria de processos. 3. Capacitar os gestores de áreas e de processos, coordenadores e gerentes de projeto nas ferramentas de gestão de riscos.”* (Respondente não identificado).

*“É importante desenvolver ferramentas e implementar um bom gerenciamento de riscos, tendo em vista que a gestão de risco tem por objetivo proteger valor e gerenciar de forma mais eficaz o objetivo/conhecimento da empresa.”* (Respondente não identificado).

*“Estruturar o processo interno e trabalhar a cultura organização para a relevância da gestão de riscos.”* (Respondente não identificado).

*“Implantação de Gestão de riscos nos âmbitos estratégicos, operacionais e financeiros. Segregação das 3 linhas de defesa de forma clara e transparente.”* (Respondente não identificado).

*“Definição de papéis e responsabilidades, apoio e plano de comunicação vertical da alta administração, segregação de função, independência das de segunda linha e terceira linha.”* (Respondente não identificado).

*“Governança do processo de gestão de riscos, definição dos riscos, definição de papéis e responsabilidades.”* (Respondente não identificado).

*“Na minha opinião, isto já acontece, de uma forma bem simplória e acredito que o atual movimento que estão fazendo em direção ao gerenciamento de riscos estratégicos era o "pontapé" inicial para a implementação do risco estratégico não só como processo, mas como cultura na empresa.”* (Respondente não identificado).

*“É preciso haver um processo robusto de gestão de riscos, no âmbito da Entidade, com manutenção/atualização constante, para que a tomada de decisão empresarial possa valer-se destas informações na condução do negócio.”* (Respondente não identificado).

*“Planejamento e organização, para dirigir e controlar os recursos humanos e financeiros da organização, no sentido de minimizar ou aproveitar os riscos e incertezas sobre a organização.”.* (Respondente não identificado).

*“Primeiro, fazer do projeto algo concreto e útil para a tomada de decisões, especialmente, nas reuniões de diretoria e gestão, em segundo lugar, colocar a gestão de riscos no "sangue" das pessoas e não fazê-lo como algo paralelo e obrigatório para atingir um objetivo específico.”.* (Respondente não identificado).

*“Envolvimento de toda a Gestão da organização no processo. Foco em situações vivenciadas para análise e mitigação de novos riscos.”.* (Respondente não identificado).

*“Estabelecimento da governança do processo e divulgada para todos os níveis da empresa.”.* (Respondente não identificado).

*“A priorização do processo e a mudança de cultura.”.* (Respondente não identificado).

Todos as opiniões destacadas têm similitude com as citações transcritas na subseção 4.7 Análises de conteúdo das limitações no que tange a ausência de cultura no processo de gestão de riscos na empresa, interferências políticas nas decisões estratégicas, resistência a mudanças das partes interessadas, baixos investimentos no processo de riscos, baixa maturidade em estruturação de processos, falta governança.

Também é necessário destacar que várias opiniões foram manifestadas com relação a comunicação desse processo na empresa, qualificação da equipe para utilizar a gestão de riscos na formulação estratégica que suporte uma tomada de decisão para aceitar, rejeitar ou mitigar riscos identificados, bem como se definam indicadores de monitoramento do desempenho estratégico suportados por bases de dados informatizadas, padronizadas e confiáveis. A seguir são transcritas algumas opiniões dos respondentes.

*“Considerar a gestão do risco desde o planejamento estratégico, desdobrando na operação de forma sistêmica e natural.”.* (Respondente não identificado).

*“Definição do posicionamento de mercado, revisão do processo de tomada de decisão transformando-o para um processo com base em dados, revisão do modelo de governança e o de gestão, capacitação das*



*equipes internas para correta análise de ambiente, definição de objetivos estratégicos de longo prazo.”. (Respondente não identificado).*

*“Antes de tudo, se faz necessário a ampla capacitação não só de gestores, como também de analistas envolvidos nos processos de gestão de riscos. Além disso, é importante que todos conheçam o cenário que estão envolvidas, tanto no macro ambiente, quanto no micro ambiente. Saber os principais acontecimentos que cercam o contexto social e econômico da empresa e minimamente entender a estratégia da organização, bem como, missão, visão e valores.”. (Respondente não identificado).*

*“A empresa precisa adotar controles sistematizados, relatórios, indicadores de desempenho, criação de políticas internas e procedimentos, implantação de mecanismos de controle, canal de denúncias, etc. Nesse momento, os riscos são colocados em ordem de importância a fim de priorizar aqueles com maior impacto e maior probabilidade de acontecer. Após definir a prioridade dos riscos, é preciso elaborar um planejamento para monitorar ou eliminar tais riscos. As soluções devem ser específicas e baseadas em fatos. Saber o que é Gestão de Riscos e como ela funciona é fundamental para o sucesso da Gestão e fazer um bom diagnóstico vai ajudar a gerenciar riscos.”. (Respondente não identificado).*

*“Uma conscientização geral em toda a organização, apresentando o propósito do processo, capacitações e não gerar uma identificação de auditoria nos processos e sim uma ferramenta usual no dia a dia de cada empregado.”. (Respondente não identificado).*

*“Colocar os ensinamentos sobre gestão de riscos em prática em cada processo estratégico da organização.”. (Respondente não identificado).*

*“O processo tem de ser sistematizado para poder gerar valor nas decisões a serem tomadas.”. (Respondente não identificado).*

*“Que tenha foco e esteja alinhado à estratégia da organização e que seja efetivamente patrocinado pela alta direção.”. (Respondente não identificado).*

*“Atuar preventivamente, mudança de cultura, monitoramento contínuo.”. (Respondente não identificado).*

*“Identificar, monitorar, prevenir e mitigar o risco.”. (Respondente não identificado).*

Aqui também pode-se destacar a similitude com a seção 4.7 quanto as opiniões para sugestão de uso da gestão de riscos na tomada de decisão,

principalmente no que está relacionado a baixa maturidade do processo de planejamento estratégico, ausência de funcionários capacitados e direcionados para a atividade de gestão de riscos, falta segregação de funções, falta de dados informatizados e padronizados, falta de comunicação e excesso de burocracia.

Para evidenciar esses achados de pesquisa, é possível identificar alguns padrões na repetição dos termos usados pelos respondentes. Para isso foi utilizado o software NVIVO 12 Plus para agrupar os termos mais citados nas respostas discursivas do conteúdo referente a opinião sobre as limitações do processo de gestão de risco na empresa. Assim, através da mineração de texto, foi possível a elaboração da Figura 6 demonstra as palavras mais frequentes encontradas na análise do conteúdo das respostas:

Figura 6 - Sugestões



Fonte: Fase I da pesquisa



Fonte: Fase II da pesquisa

Ainda foram captadas sugestões dos respondentes na implantação do processo de gestão de riscos vinculadas ao processo de formulação da estratégia referente à tempestividade das informações, controle, monitoramento e agilidade na tomada de decisão. A relação das respostas obtidas na aplicação das duas fases de aplicação do questionário referente ao conteúdo das sugestões encontra-se no Apêndice D deste trabalho.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste capítulo são apresentadas as principais conclusões da pesquisa, bem como algumas recomendações para estudos futuros relacionados ao tema.

### 5.1 Conclusões

O objetivo geral desta pesquisa foi analisar a evolução das percepções dos administradores e colaboradores envolvidos na formulação da estratégia de uma empresa do SSA do Rio Grande do Sul com a utilização do processo de gestão de riscos como ferramenta de suporte à tomada de decisão. No decorrer da dissertação foram apresentadas revisões bibliográficas, normativos legais, bem como estudos científicos que serviram para avaliar os impactos sobre a percepção da administração e dos colaboradores responsáveis pela formulação da estratégia da empresa como uma ferramenta de suporte à tomada de decisão.

Com os objetivos específicos propostos no estudo de identificar a percepção de que a implantação da gestão de riscos agrega valor na definição estratégica da empresa, verificar a utilização na formulação da estratégia, inferir sobre o auxílio na tomada de decisão e verificar se houve alteração na percepção após a implantação da gestão de riscos na empresa, foram elaboradas três hipóteses de pesquisa. A partir delas, foi elaborada uma *survey* para a coleta de dados em duas fases junto ao público alvo para análise dessas percepções antes e depois da implantação do processo de gestão de riscos.

Os dados coletados nas Fases I e II de aplicação do questionário foram tabulados e analisados estatisticamente, revelando que as hipóteses do estudo não podem ser rejeitadas. Portanto, na visão dos administradores e colaboradores envolvidos na formulação da estratégia de uma empresa do SSA não houve mudança na percepção sobre a gestão de riscos após a implantação do processo na empresa. Porém esses mesmos dados evidenciaram que os respondentes percebem a importância da implantação do processo de gestão de riscos nas duas fases de aplicação do questionário. Essa percepção apontada na pesquisa denota o valor percebido na empresa de que o processo de gestão de riscos agrega valor à estratégia e torna-se uma ferramenta importante para a tomada de decisão.

A pesquisa ainda buscou identificar limitações atuais do processo de gestão de riscos na empresa. A principal limitação percebida pelos respondentes foi com relação a falta de conhecimento sobre o processo e conceitos de gestão de riscos na empresa, mesmo após a sua implantação. Outras limitações percebidas dizem respeito a baixos investimentos no processo de riscos, baixa maturidade do processo de planejamento estratégico, baixa maturidade em estruturação de processos, falta de dados informatizados e padronizados, falta governança, falta segregação de funções, falta de comunicação e excesso de burocracia. Também cabe destacar os fatores limitantes citados referente a ausência de cultura no processo de gestão de riscos na empresa, interferências políticas nas decisões estratégicas, resistência a mudanças das partes interessadas, ausência de funcionários capacitados e direcionados para a atividade de gestão de riscos.

Ainda como sugestões, apontam para a efetiva implantação do processo de gestão de riscos na empresa após a finalização do projeto. Isso, a partir de uma mudança de cultura e estruturação da governança de riscos na empresa vinculada à formulação da estratégia. Também destacaram como sugestões, a comunicação desse processo na empresa, qualificação da equipe para utilizar a gestão de riscos na formulação estratégica que suporte uma tomada de decisão para aceitar, rejeitar ou mitigar riscos identificados, bem como se definam indicadores de monitoramento do desempenho estratégico suportados por bases de dados informatizadas, padronizadas e confiáveis.

Por fim, este estudo objetivou contribuir não só para o meio acadêmico, mas, também, para que as empresas do Serviço Social Autônomo percebam a importância do processo de gestão de riscos para a tomada de decisão na formulação da estratégia, uma vez que a imagem, reputação e saúde financeira dessas empresas afeta diretamente o interesse público e social.

## **5.2 Recomendações de Estudos Futuros**

Para o enriquecimento, ampliação e melhoria do entendimento sobre o tema, algumas recomendações podem ser apresentadas para a realização de estudos futuros.

A primeira recomendação está na reaplicação do questionário no período de um ano. Uma vez que o intervalo de aplicação do questionário nas duas fases de

coleta dos dados dessa pesquisa foi de seis meses, ou seja, um intervalo curto para avaliar a alteração na percepção dos respondentes após a implantação do processo. Há uma tendência de alteração na percepção dos respondentes visto a crescente necessidade de o Serviço Social Autônomo demonstrar e comunicar sua integridade perante os órgãos de controles, governo e sociedade.

Outra recomendação é a aplicação da pesquisa em outras empresas do Serviço Social Autônomo, com o objetivo de avaliar as diferentes percepções da administração e colaboradores envolvidos na formulação da estratégia sobre a importância do processo de gestão de riscos como um instrumento para a tomada de decisão, bem como extrapolar para outras empresas de outros estados, analisando e comparando os diferentes níveis de entendimento sobre o tema.

Ainda se ressalta a importância na investigação referente a ausência de alteração na percepção dos respondentes de uma SSA sob a ótica de resistência a mudanças quando da implantação de novos processos de controles e cultura organizacional da gestão não pautada em riscos. Isso a partir das percepções elencadas pelos respondentes nas sugestões e limitações da implantação do processo na empresa.

Por fim, estudos que possibilitem identificar indicadores chave de riscos e de performance para mensuração, monitoramento e comunicação dos riscos para demonstrar a aplicação dos controles, com maior transparência e integridade dos processos e estratégias das empresas do Serviço Social Autônomo às partes interessadas.

## REFERÊNCIAS

- ABEDI, M. A Change in Governance Ratings Has Companies Checking Their Scores. **NACD Directorship**, [s. l.], v. 40, n. 3, p. 18–19, 2014.
- ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas. **NBR ISO 31000: Gestão de riscos – Princípios e diretrizes**. Rio de Janeiro: 2ª ed. ABNT, 2018.
- ALEXANDRINO, M.; PAULO, V. **Direto descomplicado**. 22. ed. São Paulo: Método, 2014.
- ALMEIDA, M. C. **Auditoria: um curso moderno e completo**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2012.
- ARIAS FOGLIANO DE SOUZA CUNHA, F.; SAMANEZ, C. **Performance Analysis of Sustainable Investments in the Brazilian Stock Market: A Study About the Corporate Sustainability Index (ISE)**. *Journal of Business Ethics*, [s. l.], v. 117, n. 1, p. 19–36, 2013.
- ARMEANU, D. Ş. et al. **Approaches on Correlation between Board of Directors and Risk Management in Resilient Economies**. *Sustainability* (2071-1050), [s. l.], v. 9, n. 2, p. 1–15, 2017.
- ARMOUR, M. **Internal Control: Governance Framework and Business Risk Assessment at Reed Elsevier**. *Auditing: A Journal of Practice & Theory*, [s. l.], v. 19, p. 75, 2000.
- Articulate Communications Inc. **SAI Global and Erms Co Announce Comprehensive Risk Management Solution for Financial Institutions**. *Business Wire* (English), 11/12/2012.
- BELL, Judith. **Doing Your Research Project**. McGraw-Hill International, 2005.
- BEUREN, I. M.; DA SILVA ZONATTO, V. C. **Perfil dos artigos sobre controle interno no setor público em periódicos nacionais e internacionais**. *RAP: Revista Brasileira de Administração Pública*, [s. l.], v. 48, n. 5, p. 1135–1163, 2014.
- CANNAVINA, V. C.; PARISI, C. **Gestão Pública Em Entidades Brasileiras: Adequação Dos Procedimentos De Controles Internos Às Normas Coso/Intosai**. *Revista Universo Contábil*, [s. l.], v. 11, n. 3, p. 6–26, 2015.
- CASSIDY, Dan. **Enterprise risk management (ERM): a new reality for businesses**. *Employee Benefit Plan Review*, v. 59, n. 11, p. 29-31, 2005.
- CONTROLADORIA GERAL DA UNIÃO. **Guia prático de gestão de riscos para a integridade**: Orientações para a administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Brasília, setembro de 2018. Disponível em: <<http://www.cgu.gov.br/Publicacoes/etica-e-integridade/arquivos/manual-gestao-deriscos.pdf>>. Acesso em: 8 nov. 2019.
- COSO ERM. **Gerenciamento de Riscos Corporativos - Estrutura Integrada**, 2004.
- COSO ERM. **Gerenciamento de Riscos Corporativos – Integrado com Estratégia e Performance**, 2017.
- COSO. **Gerenciamento de Riscos Corporativos – Estrutura Integrada**. 2007. Tradução: Instituto dos Auditores Internos do Brasil (Audibra) e Pricewaterhouse Coopers Governance, Risk and Compliance, Estados Unidos da América, 2007.

COUCKE, P. A. et al. **From reporting incidents in a radiation therapy department to enterprise risk management (ERM) based on the European Foundation for Quality Management philosophy (EFQM)**. *International Journal of Healthcare Management*, [s. l.], v. 7, n. 2, p. 127–131, 2014.

CUNHA ARAÚJO, D. J. et al. **Unidades De Controle Interno Dos Municípios Brasileiros: Análise Sob a Ótica Do Coso II**. *Revista Universo Contábil*, [s. l.], v. 12, n. 2, p. 39–58, 2016.

**DA BOA GOVERNANÇA**, IBGC Origem. Instituto Brasileiro de Governança Corporativa-IBGC, 2013.

COSTA, Stella Regina Reis; DE MELO FAJARDO, Jeisom. **Um estudo acerca do uso da gestão de riscos estratégicos na auditoria de gestão da Marinha do Brasil**. *Revista Catarinense da Ciência Contábil*, v. 10, n. 28, p. 73-89, 2011.

CUNHA JUNIOR, L. A. P., SADDY, A., DA COSTA KNOPP, G., & JUNIOR, E. A. **Serviço Social Autônomo: alternativa à implementação de políticas públicas não exclusivas de Estado**. *A&C-Revista de Direito Administrativo & Constitucional*, v. 18, n. 72, p. 255-289, 2018.

SILVA, J. L. R.; FERNANDO BICCAMARQUES, L.; TEIXEIRA, R. **Prevenção À Lavagem De Dinheiro Em Instituições Financeiras: Avaliação Do Grau De Aderência Aos Controles Internos**. *Base*, [s. l.], v. 8, n. 4, p. 300–310, 2011.

UNIÃO, TCU–Tribunal de Contas. **Governança Pública: referencial básico de governança aplicável a órgãos e empresas da administração pública e ações indutoras de melhoria**. **Brasília: TCU, Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão. Brasília, DF**, 2014.

DAFIKPAKU, E. **The strategic implications of Enterprise Risk Management: A framework**. Trabalho apresentado no ERM Symposium, Washington, D.C. Novembro, 2011.

MOURA, A. C. et al. **Estudo de expressão transcricional no sistema nervoso central de ratos: qual gene deve ser usado como controle interno?** *Einstein* (16794508), [s. l.], v. 12, n. 3, p. 336–341, 2014.

SOUZA ALVES, A. G.; DE MORAES JÚNIOR, V. F. **O Sistema De Controle Interno Da Gestão Pública Do Poder Executivo Do Município De Patos/Pb**. *Revista Evidenciação Contábil & Finanças*, [s. l.], v. 4, n. 3, p. 56–71, 2016.

Departamento Nacional. **Regimento** do Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial. (**SENAI**): atualizado pelo decreto nº 6.635, de 5 de novembro de 2008.

DI MICELI, Alexandre. **Governança Corporativa no Brasil e no Mundo 2ED**. 2nd. Rio de Janeiro Elsevier 2015 400 p ISBN 9788535279399.

DI PETTA, A.; NOGUEIRA FERRAZ, R. R. **Comunicação Remota Melhorando Controles Internos em um CSC Terceirizado na América Latina**. *Revista FSA*, [s. l.], v. 14, n. 2, p. 20–34, 2017.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito Administrativo**. 23ª. Ed. – São Paulo: Atlas, 2010.

DIRECT SURETY. **Direct Surety Announces DirectServ Plus™**, An Enterprise Risk Management (ERM) Solution Applying State-of-the-Art Technology for Improved Construction Company Management. *Business Wire (English)*, [s. l.], 2014 7DC.

- BRASIL, **Constituição Federal**. São Paulo: Revista dos Tribunais, 1988.
- DORMINEY, J.; MOHN, R. **A Model for Not-for-Profit Enterprise Risk Management**: ERM at the Federal Reserve Bank of Richmond. *Journal of Government Financial Management*, [s. l.], v. 56, n. 1, p. 50–57, 2007.
- SILVA, A. H. C.; ABREU, C. L.; FRANÇA COUTO, D. C. **Evolução Do Controle Interno No Setor Público**: Um Estudo Dos Novos Normativos Emitidos Entre 2003-2016. *Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ*, [s. l.], v. 22, n. 2, p. 20–38, 2017.
- Enhancing Governance, Accountability and Transparency in Islamic Financial Institutions**: An Examination into the Audit of Shari'a Internal Control System. *Malaysian Accounting Review*, [s. l.], v. 9, n. 2, p. 23–42, 2010.
- ENTERPRISE RISK MANAGEMENT**, I. Bridge by Instructure Partners with Enterprise Risk Management, Inc. (ERM) to Deliver Information Security Awareness Training Content. *Business Wire (English)*, [s. l.], 2018 primavera. 7DC.
- FALCÃO CARIOCA, K. J.; DE LUCA, M. M. M.; RODRIGUES PONTE, V. M. **Implementação da Lei Sarbanes-Oxley e Seus Impactos nos Controles Internos e nas Práticas De Governança Corporativa**: Um Estudo Na Companhia Energética Do Ceará - Coelce. *Revista Universo Contábil*, [s. l.], v. 6, n. 4, p. 50–67, 2010.
- FELDMAN, Rone; DAGAN, Ido. Knowledge Discovery in Textual Databases (KDT). In: **KDD**. 1995. p. 112-117.
- FONSECA, B. **Tools aim to ease compliance burden**. *eWeek*, [s. l.], v. 22, n. 48, p. 20, 2005.
- FORCE, COSO Task. **Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission**. 2007.
- FREITAS, Henrique et al. **O método de pesquisa survey**. *Revista de Administração da Universidade de São Paulo*, v. 35, n. 3, 2000.
- GATES, S. **Incorporating Strategic Risk into Enterprise Risk Management: A Survey of Current Corporate Practice**. *Journal of Applied Corporate Finance*, [s. l.], v. 18, n. 4, p. 81–90, 2006.
- Gestão de Riscos**. Fundação Nacional da Qualidade: FNQ: 2017.
- GRODY, A. D.; HUGHES, P. J. **Risk Accounting - Part 1**: The risk data aggregation and risk reporting (BCBS 239) foundation of enterprise risk management (ERM) and risk governance. *Journal of Risk Management in Financial Institutions*, [s. l.], v. 9, n. 2, p. 130–146, 2016.
- HEARST, Marti A. Text data mining: Issues, techniques, and the relationships to information access. In: **Presentation notes for UW/MS workshop on data mining**. 1997. p. 112-117.
- Helping organizations to better predict and manage risk**. *Caribbean Business*, [s. l.], v. 37, n. 28, p. 35, 2009.
- HILARIO RIBEIRO, D.; MONSUETO, S. E. **Lei De Newcomb-Benford Aplicada No Controle Interno Nas Empresas**: Um Estudo De Caso No Controle De Lançamentos Financeiros. *Revista de Administração da UNIMEP*, [s. l.], v. 13, n. 1, p. 1–18, 2015.



- HODGKINS, S.; STOKDYK, S. B.; TROTTER, J. H. **Three Practical Steps to Oversee Enterprise Risk Management (ERM)**. *Corporate Governance Advisor*, [s. l.], v. 23, n. 4, p. 19–20, 2015.
- IIA. **As Três Linhas de Defesa no Gerenciamento Eficaz de Riscos e Controles**. Disponível em <https://na.theiia.org/standards-guidance/Public%20Documents>, 2013.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA – IBGC. **Compliance à Luz da Governança Corporativa**. São Paulo, SP: IBGC, 2017.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA – IBGC. **Guia das Melhores Práticas para Instituições do Terceiro Setor: Associações e Fundações**. São Paulo, SP: IBGC, 2016.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA; LA ROCQUE, Eduarda. **Guia de orientação para o gerenciamento de riscos corporativos**. IBGC, 2007.
- Insurers Increasing Use Of Enterprise Risk Management (ERM) In Business Issues**. *Insurance Advocate*, [s. l.], v. 113, n. 47, p. 28, 2002.
- Intelligence Dashboards in Risk Management**. *Credit Control*, [s. l.], v. 33, n. 5/6, p. 53–59, 2012.
- JENSEN, Michael C.; MECKLING, William H. Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. **Journal of financial economics**, v. 3, n. 4, p. 305-360, 1976.
- JONES, D. **Is Boardroom Blogging For You?** *Corporate Board*, [s. l.], v. 26, n. 152, p. 14–18, 2005.
- KLOMAN, H. Felix. The risk management revolution. **Fortune Magazine (July)**, 1976.
- KNIGHT FRANK, H. **Risk, uncertainty and profit**. книга, 1921.
- LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia do trabalho científico: projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2017.
- LANDIS, J. Richard; KOCH, Gary G. **The measurement of observer agreement for categorical data**. **biometrics**, p. 159-174, 1977.
- LI, L.; MOOSA, I. **Operational risk, the legal system and governance indicators: a country-level analysis**. *Applied Economics*, [s. l.], v. 47, n. 20, p. 2053–2072, 2015.
- LIKERT, Rensis. **A technique for the measurement of attitudes**. *Archives of psychology*, 1932.
- LIMA DE PAULO, W. et al. **Riscos E Controles Internos: Uma Metodologia De Mensuração Dos Níveis De Controle De Riscos Empresariais**. *Revista Contabilidade & Finanças - USP*, [s. l.], n. 43, p. 49–60, 2007.
- LINDBERG, D. L.; SEIFERT, D. L. **Enterprise Risk Management (ERM) Can Assist Insurers in Complying with the Dodd-Frank Act**. **Journal of Insurance Regulation**, [s. l.], v. 30, p. 319–337, 2011.
- LUNDQVIST, S. A. **An Exploratory Study of Enterprise Risk Management: Pillars of ERM**. *Journal of Accounting, Auditing & Finance*, [s. l.], v. 29, n. 3, p. 393–429, 2014.

MACEDO PEDERNEIRAS, M. M. et al. **Marcos Regulatórios do Controle Interno: Um Estudo na Ambientação com o Controle Externo e o Controle Social no Brasil**. Base, [s. l.], v. 15, n. 1, p. 2–17, 2018. Disponível em: <<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=129559288&lang=pt-br&site=ehost-live>>. Acesso em: 25 abr. 2019.

**Manual de Gestão de Integridade, Riscos e Controles Internos da Gestão** - Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão. Disponível em <file:///C:/Users/ldutr/Downloads/Manual%20de%20GIRC.pdf>, 2017.

MARSH & MECLENNAN COMPANIES (2012). **La gestión del riesgo en la empresa familiar de Cantabria**. España: Marsh & McLennan Companies.

MARUYAMA, Ú.; FREITAS, E. **Estratégias Corporativas Para Gerenciamento De Riscos Em Controles Internos: Estudo De Caso Sobre O Processamento Eletrônico De Cheques**. Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ, [s. l.], v. 21, n. 1, p. 2–11, 2016.

MATTHEWS, R. B.; DAIGLE, R.; VANEK, P. Macondo: A Real-World Failure of Enterprise Risk Management (Erm). Allied Academies International Conference: Proceedings of the International Academy for Case Studies (IACS), [s. l.], v. 20, n. 2, p. 27, 2013.

MAZZA, Alexandre – **Manual de Direito Administrativo**. 2ª. Ed. – São Paulo: Saraiva, 2012.

MONAHAN, G. (2008). **Enterprise Risk Management: A Methodology for Achieving Strategic Objective**. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

MORALES TORRES, ADRIÁN. **Evaluation of the impact of risk reduction indicators and epistemic uncertainty in dam safety governance**. 2017. Tese de Doutorado.

MUSGRAY, J. L. **Enterprise Risk Management (ERM): Supporting Your Managers' Internal Control Program and Audit Readiness**. Armed Forces Comptroller, [s. l.], v. 60, n. 3, p. 23–24, 2015.

NAVARRO STEFANELL, F.; RAMOS BARRIOS, L. M. **El control interno en los procesos de producción de la industria litográfica en Barranquilla**. Equidad y Desarrollo, [s. l.], n. 25, p. 245–267, 2016.

OLIVEIRA, Luís Fernando Fonseca de. **Gestão de riscos estratégicos: action research numa empresa de tecnologias de informação**. 2013. Tese de Doutorado. Instituto Superior de Economia e Gestão.

IMONIANA, J.; KRENING, J. **Adesão das cooperativas de crédito à framework de controles internos**. Revista Organizações em Contexto, [s. l.], v. 11, n. 22, p. 571–601, 2015.

OSTROM, Vincent; OSTROM, Elinor. Public choice: A different approach to the study of public administration. **Public Administration Review**, v. 31, n. 2, p. 203-216, 1971.

PAES, José Eduardo Sabo. **Fundações, Associações e entidades de interesse social: aspectos jurídicos, administrativos, contábeis, trabalhistas e tributários**. 9. ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Forense, 2018.

- PÉREZ CASTAÑEDA, S. S.; CRUZ RAMÍREZ, D.; PIEDRA MAYORGA, V. M. **El Enterprise Risk Management (ERM) para la evaluación de riesgos estratégicos en microempresas comerciales hidalguenses**. Acta Universitaria, [s. l.], v. 24, n. NE-1, p. 95–104, 2014.
- PICKFORD, J. **Mastering risk: Concepts**. London: Prentice Hall, 2001. 324 p. v.1.
- PINSONNEAULT, Alain; KRAEMER, Kenneth. **Survey research methodology in management information systems: an assessment**. Journal of management information systems, v. 10, n. 2, p. 75-105, 1993.
- PR NEWSWIRE. **Corporate Governance and Internal Control reports now available**. PR Newswire Europe TODWire, [s. l.], 21 mar. 2014.
- RAE, K.; SANDS, J.; SUBRAMANIAM, N. **Associations among the Five Components within COSO Internal Control-Integrated Framework as the Underpinning of Quality Corporate Governance**. Australasian Accounting Business & Finance Journal, [s. l.], v. 11, n. 1, p. 28–54, 2017.
- RAMOS, César. **Gestão de riscos corporativos**. Como integrar a gestão dos riscos com a estratégia, a governança e o controle interno. 2. Ed. São Paulo: Cesar Ramos, 2018.
- RAYMOND, D. **Going off the GRId. Directors & Boards**, [s. l.], v. 34, n. 3, p. 12, 2010.
- REA, Louis M.; PARKER, Richard A. **Designing and Conducting Survey Research: A Comprehensive Guide**. John Wiley & Sons, 2012.
- RECEITA FEDERAL DO BRASIL. **Repasse da Arrecadação de Contribuições Destinadas às Outras Entidades e Fundos**. Disponível em: <<http://receita.economia.gov.br/dados/receitadata/arrecadacao/arrecadacao-de-contribuicoes-destinadas-aos-servicos-sociais-autonomos>>. Acesso em: 2 fev. 2020.
- RENDEIRO, Camila. **Competências Específicas na Gestão Estratégica do Terceiro Setor**. Revista de Estudos e Pesquisas Avançadas do Terceiro Setor, v. 5, n. 2, p. 421-433, 2019.
- RESEARCH AND MARKETS. **Research and Markets: Annual Risk Assessment (ARA): Focus on Enterprise Risk Management (ERM) and Fraud Risk Assessment (FRA) - 2-Day Comprehensive Training Workshop - Chicago, 11th-12th December**. Business Wire (English), [s. l.], 2014 inverno. 8DC.
- RICARDO PELEIAS, I. et al. **Produção Científica Sobre Controle Interno E Gestão De Riscos No Enanpad E Congresso USP: Análise Bibliométrica No Período 2001-2011**. Revista Universo Contábil, [s. l.], v. 9, n. 4, p. 29–49, 2013.
- RUSU, L. D. Romanian Approaches in Risk Management. **Managerial Challenges of the Contemporary Society**, [s. l.], v. 10, n. 1, p. 95–98, 2017.
- SCARLAT, E.; CHIRITA, N.; BRADEA, I.-A. **Indicators and Metrics Used in the Enterprise Risk Management (Erm)**. Economic Computation & Economic Cybernetics Studies & Research, [s. l.], v. 46, n. 4, p. 5–18, 2012.
- SILVEIRA, Alexandre di Miceli da. **Governança Corporativa no Brasil e no Mundo: Teoria e prática**. 2.ed. Rio de Janeiro: Elsevier. 2015.
- SIMON, Herbert A. **Rational decision making in business organizations**. The American economic review, v. 69, n. 4, p. 493-513, 1979.

SLOVIC, Paul. **Perception of risk**. Science, v. 236, n. 4799, p. 280-285, 1987.

SLOVIC, Paul; FISCHHOFF, Baruch; LICHTENSTEIN, Sarah. **Why study risk perception?**. Risk analysis, v. 2, n. 2, p. 83-93, 1982.

TSE, Ying Kei; CHUNG, S. H.; PAWAR, Kulwant S. **Risk perception and decision making in the supply chain: theory and practice**. Industrial Management & Data Systems, v. 118, n. 7, 2019.

USUL, H.; TITIZ, İ.; ATEŞ, B. A. **İç Kontrol Sisteminin Kurumsal Yönetimin Oluşumundaki Etkinliği: Marmara Bölgesi Belediye İşletmelerine Yönelik Bir Uygulama**. Journal of Accounting & Finance, [s. l.], n. 49, p. 48–54, 2011.

VEGA DE LA CRUZ, L. O.; ORTIZ PÉREZ, A. **Procesos Más Relevantes Del Control Interno De Una Empresa Hotelera**. Semestre Económico, [s. l.], v. 20, n. 45, p. 217–231, 2017.

VEGINI, D. et al. **Sistema de controle interno ambiental**: estudo realizado em um hospital público. Enfoque: Reflexão Contábil, [s. l.], v. 31, n. 1, p. 83–99, 2012.

VIEIRA, S. A. **A Auditoria e os Sistemas de Controles Internos no Brasil: Antecedentes E Evolução**. Revista de Economia Mackenzie, [s. l.], v. 5, n. 5, p. 175–193, 2007.

## APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO

← Voltar Computador Celular

# Pesquisa Acadêmica sobre Gestão de Riscos - Fase II

Prezado(a) respondente,

Dada a importância do papel das entidades que compõem os serviços sociais autônomos, cujas atribuições e materialidade de recursos por elas administrados são considerados de relevante interesse público, devem submeter-se a controles dos mais variados. Sendo assim, devem implantar, manter, monitorar e revisar controles internos institucionais, tendo por base a identificação, a avaliação e o gerenciamento de riscos que possam impactar a consecução dos objetivos estabelecidos de assegurar eficiência na prestação dos serviços de interesse público ou social financiados com contribuições parafiscais.

Este projeto de pesquisa visa capturar as percepções da administração e colaboradores envolvidos na formulação da estratégia da empresa, para ampliar os conhecimentos acadêmicos e educacionais, e fornecer resultados que propiciem maior conhecimento sobre a gestão de riscos no serviço social autônomo.

O anonimato e a confidencialidade das respostas serão respeitados e os dados serão utilizados exclusivamente para atender aos objetivos aqui descritos. As possíveis publicações que se originarem deste material terão objetivos exclusivamente educacional e informativo.

Desde já, agradeço a colaboração e a atenção dispensada à produção científica.

Cordialmente,

Luciane Dutra Oliveira  
Mestranda em Ciências Contábeis - UNISINOS

Dr. Cristiano Machado Costa  
Orientador

[← Voltar](#)[Computador](#)[Celular](#)

\* Obrigatória

### 1. BLOCO I: Implantação da Gestão de Riscos

Indique a resposta que melhor corresponde à sua percepção quanto aos níveis de concordância ou discordância com as afirmações abaixo, sobre o valor agregado com a implantação da gestão de riscos vinculado à estratégia da empresa. \*

	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Não concordo nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
A gestão de riscos é um programa de prevenção à desconformidade.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vejo a gestão de riscos como uma ferramenta que eleva os custos dos processos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Entendo que a gestão de riscos é uma ferramenta estratégica.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Entendo que a gestão de riscos é uma ferramenta que propicia a identificação da probabilidade e impacto de ocorrência de eventos adversos na empresa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

[← Voltar](#)[Computador](#)[Celular](#)

Indique a resposta que melhor corresponde à sua percepção quanto aos níveis de concordância ou discordância com as afirmações abaixo, sobre a utilização do gerenciamento de riscos estratégicos a partir da adoção de processos de controle na empresa. \*

Discordo totalmente

Discordo parcialmente

Não concordo nem discordo

Concordo parcialmente

Concordo totalmente

Percebo que os conhecimentos, os métodos e os processos estão organizados para reduzir o risco de prejuízos nas atividades.



Percebo que os conhecimentos, os métodos e os processos estão organizados para aumentar os benefícios do gerenciamento dos riscos na concretização dos objetivos estratégicos.



Percebo que os controles fornecem segurança razoável em relação aos processos no que tange à confiabilidade de informações financeiras, obediência às leis e regulamentos aplicáveis, a eficácia e eficiência de operações.



Percebo a existência de bons controles internos que ajudam a empresa a prevenir a ocorrência de fraudes e mitigar a probabilidade de erros.



← Voltar

Computador

☰ Celular

### 3. BLOCO III: A Gestão de Riscos e a Tomada de Decisão

Indique a resposta que melhor corresponde à sua percepção quanto aos níveis de concordância ou discordância com as afirmações abaixo, sobre considerar na tomada de decisão, a gestão de riscos para a formulação da estratégia da empresa. \*

	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Não concordo nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
Percebo que há na empresa a definição da natureza dos riscos (estratégicos, operacionais, financeiros), que podem ser assumidos pelos diversos níveis da gestão.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Percebo que há monitoramento de riscos de forma contínua, de modo a identificar mudanças no planejamento da empresa, ocasionadas por transformações nos ambientes interno e externo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Percebo que a gestão de riscos ajuda na priorização dos investimentos, no crescimento e desenvolvimento do negócio (maior competitividade).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Percebo que os riscos identificados são mensurados e classificados de modo a serem tratados em escala de prioridades.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Percebo que a mensuração dos riscos propicia segurança razoável no processo decisório.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



← Voltar

Computador

Celular

#### 4. BLOCO IV: Limitações e Sugestões

Na sua opinião, quais as limitações atuais do processo de gestão de riscos? \*

Insira sua resposta

5. Na sua opinião, quais ações seriam necessárias para o uso da gestão de riscos na tomada de decisão da empresa? \*

Insira sua resposta

6. Você utiliza alguma ferramenta de identificação de riscos quando do planejamento estratégico na sua Empresa? Em caso positivo, no campo "Outra" citar a ferramenta. \*

Sim

Não

Outra

#### 7. BLOCO V: Perfil do Respondente


Como você se identifica em relação ao seu gênero? \*

Feminino

Masculino

Outra

← Voltar Computador Celular

8. Qual o seu maior nível de escolaridade? \* 

- Graduação
- Especialização
- Mestrado
- Doutorado
- Outra

9. Qual a sua área de atuação na Empresa? \*

- Gestão
- Coordenação
- Analista
- Assistente
- Outra

10. Há quanto tempo você atua nessa área na Empresa? \*

- Até 5 anos
- 05 – 10 anos
- 10 – 20 anos
- Mais de 20 anos

[← Voltar](#)[Computador](#)[Celular](#)

## 11. Confidencialidade

Os registros de sua participação neste estudo serão mantidos em sigilo e confidencialidade. Todas as legislações, resoluções e códigos de ética brasileiros serão cumpridos no decorrer deste estudo.

Os dados que possibilitem a sua identificação não serão publicados. O interesse da pesquisa é única e exclusivamente educacionais, elevando assim o nível de conhecimento acadêmico sobre o tema.

Sua participação é fundamental para a ampliação dos conhecimentos acadêmicos e educacionais. Os resultados gerados contribuirão para o fortalecimento das melhores práticas de mitigação de riscos, bem como a tomada de decisão com base na gestão de riscos.

Quaisquer dúvidas poderão ser encaminhadas para o e-mail: [ldutraoliveira@gmail.com](mailto:ldutraoliveira@gmail.com).

Obrigado pela participação.

Atenciosamente,

Luciane Dutra Oliveira  
Mestranda em Ciências Contábeis - UNISINOS

Dr. Cristiano Machado Costa  
Orientador

Caso tenha interesse no recebimento dos resultados encontrados, por favor, insira aqui seu e-mail:

Enviar

Esse conteúdo foi criado pelo proprietário do formulário. Os dados que você enviar serão enviados ao proprietário do formulário. Nunca forneça sua senha.

Da plataforma Microsoft Forms | [Política de privacidade](#) | [Condições de uso](#)

## APÊNDICE B – PARECER COMITÊ DE ÉTICA

UNIVERSIDADE DO VALE DO  
RIO DOS SINOS - UNISINOS



### PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

#### DADOS DO PROJETO DE PESQUISA

**Título da Pesquisa:** GESTÃO DE RISCOS: A PERCEPÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO DO SERVIÇO SOCIAL AUTÔNOMO COMO UM INSTRUMENTO DE TOMADA DE DECISÃO.

**Pesquisador:** LUCIANE DUTRA OLIVEIRA

**Área Temática:**

**Versão:** 1

**CAAE:** 18366919.2.0000.5344

**Instituição Proponente:** unisinos

**Patrocinador Principal:** Financiamento Próprio

#### DADOS DO PARECER

**Número do Parecer:** 3.511.729

#### Apresentação do Projeto:

O projeto de dissertação "GESTÃO DE RISCOS: A PERCEPÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO DO SERVIÇO SOCIAL AUTÔNOMO COMO UM INSTRUMENTO DE TOMADA DE DECISÃO", da mestranda em Ciências Contábeis, Luciana Dutra de Oliveira, orientada pelo Prof Dr Cristiano Machado Costa tem como objetivo analisar as percepções dos administradores e colaboradores na formulação da estratégia de uma empresa do SSA do Rio Grande do Sul com a utilização do processo de gestão de riscos como ferramenta de suporte à tomada de decisão. A pesquisa, de abordagem quantitativa, será realizada numa empresa paraestatal, pertencente aos serviços sociais autônomos, localizada no Estado do Rio Grande do Sul. A população da amostra se caracteriza por gestores, coordenadores, analistas e demais colaboradores vinculados ao processo de planejamento estratégico destacados na estrutura organizacional da empresa. São estimados 86 respondentes da survey, sendo que o questionário terá questões fechadas e abertas, com vistas a atender aos objetivos definidos para o estudo.

#### Objetivo da Pesquisa:

Os objetivos são claros e estão bem definidos.

#### Avaliação dos Riscos e Benefícios:

Benefícios, Riscos e manejo dos riscos referidos adequadamente em todos os documentos.

**Endereço:** Av. Unisinos, 950

**Bairro:** Cristo Rei

**CEP:** 93.022-000

**UF:** RS

**Município:** SAO LEOPOLDO

**Telefone:** (51)3591-1198

**Fax:** (51)3590-8118

**E-mail:** cep@unisinos.br

Continuação do Parecer: 3.511.729

**Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:**

Projeto de dissertação com boa fundamentação e com relevância na questão de investigação.

Sugere-se, no projeto e no FPB, explicitar os critérios de inclusão/exclusão dos respondentes da pesquisa, bem como, no FPB, explicar que a coleta de dados será feita on line (Google Forms). Sugere-se, ainda, que no método da dissertação, seja apresentada as condições éticas do estudo.

**Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:**

Carta de Anuência apresentada com adequação.

O TCLE está em linguagem clara, apresentando o objetivo da pesquisa, indicação dos riscos, manejo dos mesmos e benefícios, e forma de participação.

**Recomendações:**

Sugere-se maior detalhamento de alguns aspectos do método, conforme já mencionado no item "Comentários e Considerações sobre a Pesquisa", neste parecer.

**Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:**

Não há.

**Este parecer foi elaborado baseado nos documentos abaixo relacionados:**

Tipo Documento	Arquivo	Postagem	Autor	Situação
Informações Básicas do Projeto	PB_INFORMAÇÕES_BÁSICAS_DO_PROJETO_1403676.pdf	02/08/2019 15:07:48		Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	Carta_Anuencia_Luciane.pdf	02/08/2019 15:07:17	LUCIANE DUTRA OLIVEIRA	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	TCLE_ONLINE_Luciane.docx	01/08/2019 15:35:24	LUCIANE DUTRA OLIVEIRA	Aceito
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	Trabalho_Luciane.pdf	01/08/2019 15:34:01	LUCIANE DUTRA OLIVEIRA	Aceito
Folha de Rosto	Folha_Rosto_Assinada.pdf	01/08/2019 15:32:03	LUCIANE DUTRA OLIVEIRA	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento /	TCLE_LucianeDutraOliveira.pdf	16/08/2019 09:31:09	José Roque Junges	Aceito

**Endereço:** Av. Unisinos, 950

**Bairro:** Cristo Rei

**CEP:** 93.022-000

**UF:** RS

**Município:** SAO LEOPOLDO

**Telefone:** (51)3591-1198

**Fax:** (51)3590-8118

**E-mail:** cnp@unisinos.br

UNIVERSIDADE DO VALE DO  
RIO DOS SINOS - UNISINOS



Continuação do Parecer: 3.511.729

Justificativa de Ausência	TCLE_LucianeOutraOliveira.pdf	16/08/2019 09:31:08	José Roque Junges	Aceito
---------------------------	-------------------------------	------------------------	-------------------	--------

**Situação do Parecer:**

Aprovado

**Necessita Apreciação da CONEP:**

Não

SAO LEOPOLDO, 16 de Agosto de 2019

---

Assinado por:  
José Roque Junges  
(Coordenador(a))

Endereço: Av. Unisinos, 950  
Bairro: Cristo Rei CEP: 93.022-000  
UF: RS Município: SAO LEOPOLDO  
Telefone: (51)3591-1188 Fax: (51)3590-8118 E-mail: cep@unisinos.br

## APÊNDICE C – CONTEÚDO DAS LIMITAÇÕES



ID	Na sua opinião, quais as limitações atuais do processo de gestão de riscos?
1	Mensuração e classificação de riscos x oportunidades de negócios.
2	Percepções quanto a "realidade" das operações! Velocidade que devíamos ter e que temos em relação ao mercado! Muitas vezes o excesso de Gerenciamento de Riscos (Regras e Processos...), se não bem dosados, podem afetar gravemente a velocidade de resposta de nossas UOs quanto ao mercado!
3	Há empregados que não possuem o conhecimento específico sobre a gestão de riscos.
4	O formato de auto avaliação e monitoramento ações corretivas é frágil, pois deixa espaço para manipulação de resultados, resultando em aumento de riscos ao invés de mitiga-los. Percebo que ainda não estamos em um grau de maturidade adequado a este tipo de avaliação de desempenho dos processos.
5	Interferência de decisões políticas sobre a estratégia de negócio e gestão de riscos.
6	A incerteza da situação política e econômica do país dificulta a identificação dos riscos e consequentemente sua gestão.
7	São várias, mas começam pela falta de clareza quanto ao posicionamento da empresa no mercado, pelo processo de tomada de decisão confuso e não baseado em dados, pela falta de objetivos estratégicos de médio e longo prazo definidos e pela percepção distorcida da empresa por parte da gestão e colaboradores; além das questões de organização de processos e da capacidade técnica instalada.
8	Falta de conhecimento das partes envolvidas.
9	Não há divulgação clara da matriz de riscos da instituição, bem como quais riscos podem ser tolerados (percebo baixa tolerância a riscos que podem ter impacto na eficiência)
10	Aumento nos custos e interesse da gestão.
11	Burocracia, morosidade e mudança de cenário,
12	A comunicação com todos os funcionários
13	Entendo que um fator seja, às vezes a insuficiência de informações para a avaliação completa de todos os riscos, elaboração de estratégias e tomada de decisões.
14	Muitos controles e muita burocracia criam esconderijos que geram riscos. Ou seja, controle demais gera descontrole.
15	Pouca divulgação e comunicação na empresa.
16	Não vejo ser encarado com a seriedade necessária pela alta gestão
17	Principalmente a Cultura de Gestão da organização somadas a formalização e decisão de enfrentar os riscos.
18	O nível de controle e a relevância
19	A uniformidade em toda a organização para serem cumpridos
20	Demora no processo de tomada de decisão.
21	Sem conhecimento
22	Divulgação a todos os envolvidos
23	complexidade, demais nos controles, controle do controle, dificuldade em simplificar, burocratização desnecessária
24	Financeiro
25	Ser uma área mais independente.
26	São executados levantamentos, pontuados e não são aplicadas ações efetivas para melhoria de processos.

ID	Na sua opinião, quais as limitações atuais do processo de gestão de riscos?
27	Entendo que devemos investir em uma cultura de gestão de riscos. A gestão de riscos deve ser parte natural do dia a dia da organização e não mais um projeto.
28	Falta de papéis e responsabilidades definidos, falta de apoio da alta administração, ausência de independência e de autonomia da área para implementar a gestão de riscos.
29	Não está totalmente estabelecido e divulgado na organização.
30	Falta de transparência e qualificação dos envolvidos.
31	As limitações atuais no processo de gestão de riscos são diretamente proporcionais a falta de informações fidedignas e tempestivas, o que influencia diretamente na tomada de decisão.
32	Monitoramento, registro e publicação de perdas/ganhos resultantes da gestão de riscos; maior clareza sobre atividades que podem causar riscos à empresa, relacionando-as às atividades fim da organização; falta de clareza sobre a gestão de riscos ligados ao capital e fluxo de caixa.
33	Entendo que para implantação do processo de gestão de riscos, precisamos finalizar a implantação da gestão por processos e o redesenho das atividades atuais.
34	Não existe processo formal de gestão de riscos institucionalizado na empresa.
35	Entendo que uma das limitações do processo de gestão de riscos é o seu entendimento por parte da gestão, assim como sua comunicação e adesão na cultura da empresa e também a imagem de ser algo que pode tornar os demais processos mais morosos.
36	Gerenciar riscos é adotar medidas com o potencial de prevenir ou eliminar tais riscos. Em um período de tanta instabilidade política e econômica necessitamos identificar oportunidades que gerem valor para a organização.
37	Precisamos mudar a cultura organizacional, pois possui o entendimento que prevenir é custo. Somos muito reativos, agimos quando os problemas surgem, gerando políticas e controles que vão engessando os processos e dificultando a tomada de decisão. A cultura é não assumir riscos.
38	Falta de apoio e acompanhamento da alta direção.
39	Maior conhecimento e divulgação do processo
40	A falta de engajamento e disseminação das metodologias e resultados
41	A falta de cultura dos envolvidos.
42	N
43	A Cultura da empresa, resistência dos Gestores e falta de pessoal capacitado.
44	A gestão se limita basicamente a riscos financeiros, não percebo que os riscos estratégicos e operacionais tenham uma gestão apropriada.
45	É crescente o impacto dos riscos nas organizações, os quais podem comprometer o atingimento de resultados e o alcance de objetivos. Isto se fortalece diante de um ambiente de negócios cada vez mais complexo, considerado os avanços da tecnologia e exigências legais crescentes, isto tudo só aumenta a incerteza sobre o negócio. Neste sentido, percebo que uma das limitações das organizações no processo de gestão de riscos é a implementação de uma boa metodologia e uma ferramenta adequada para esta gestão, considerando a complexidade acima apresentada. Aliado a isto, a falta de cultura e investimentos em ações preventivas que visam mitigar riscos.
46	Não há garantia que vai ser executado como um todo quando os níveis de precisão variam. O que foi visto e o que de fato é e interpretações.
47	primeiro vejo uma discrepância quanto ao entendimento do que é risco e o que é problema por parte das lideranças. Sem um alinhamento conceitual a gestão de riscos tende a não ser efetiva. Também há a necessidade de aceitar o risco como parte do negócio e dedicar uma maior parcela de tempo para identificação, análise e planejamento para este aspecto.
48	-
49	O processo não está consolidado e as partes envolvidas não estão todas sabendo.



ID	Na sua opinião, quais as limitações atuais do processo de gestão de riscos?
50	Acredito que os níveis de intervenção participativa da indústria, em alguns modelos e propostas, podem redirecionar fatores importantes deste modelo de análise. Percebemos que decisões tomadas no pesado, com estas intervenções, não obtiveram como base um modelo desta análise; fato que poderia ter reduzido, fortemente, a crise sofrida e as questões políticas vividas.
51	Ferramentas de TI; Apoio da Direção.
52	A organização não contempla a gestão de riscos atuando na 2ª linha de defesa, sendo esta realizada pelo setor de auditoria interna juntamente com a 3ª linha de defesa. Essa limitação impacta na eficiência do Gerenciamento de Riscos e na independência da auditoria interna.
53	As limitações atuais são as falhas ocasionadas por erro ou engano humano, por sua vez impactando na realização dos objetivos propostos para a organização, bem como na decisão do Conselho Administrativo e/ou Diretoria Executiva.
54	Poucas pessoas capacitadas para tal e processos pouco estruturados.
55	Não ter estruturação clara, atribuições e responsabilidades definidas e estar sua análise no escopo das tomadas de decisão (decisão não pode ser tomada sem antes ter se realizado estudo de viabilidades e riscos).
56	A confiança nas informações apresentadas que ajudem a tomada de decisão para assumir os riscos;
57	É um processo que precisa ser amadurecido.



ID	Na sua opinião, quais as limitações atuais do processo de gestão de riscos?
1	Não vejo sua participação no foco estratégico ( negócio).
2	O desconhecimento de alguns empregados.
3	QBL enxuto, processos complexos, excesso de aprovações/controlar, inclusive em questões secundárias.
4	Burocracia
5	Excesso de regras, processos e burocracia aliado a falta de conhecimento dos usuários do sistema.
6	Falta de Ferramenta informatizada para identificar, quantificar , controlar e gerenciar os riscos.
7	Valores alocados pela Empresa
8	Não há definição do processo de gestão de riscos.
9	O desconhecimento... Pois se mostrar de forma clara os prejuízos da inexistência da gestão riscos, certamente seria implantado.
10	Governança do processo
11	falta de incorporação e percepção do seu valor pela alta e média gestão; excesso de burocracia para criação do processo e dos controles necessários; miopia na identificação e tratamento dos riscos; dificuldade de responsabilização, etc.
12	A maioria das pessoas od conhecem
13	Não existe um processo específico de gestão de riscos implantado. Existem iniciativas dispersas, não conectadas, como auditoria, controles financeiros, usuários, senhas, etc...
14	Está baseado nas limitações da fraqueza humana durante a tomada de decisões, que na maioria das vezes exige uma boa dose de julgamento e que nem sempre está calcado de informações adequadas e suficientes.
15	A análise de riscos na empresa sempre direciona as tomadas de decisão para uma opção na qual não se corram riscos em detrimento da agilidade de processos.
16	Não tenho opinião!
17	Investimentos tecnológicos
18	Entendo que os conceitos da gestão de riscos estão sendo disseminados de forma a alinhar a expectativa da organização. Entretanto, a cultura de mitigação de riscos, gestão por processo e não por pessoas ainda tem uma caminhada para acontecer. Os riscos estratégicos podem estar mapeados e alinhados ao planejamento da organização, entretanto os riscos operacionais devem passar por uma análise crítica em todos os processos.
19	Não há um setor ou unidade responsável que trate especificamente dos riscos na empresa.
20	Ausência de planos de contingência, pois uma entidade da tipologia das "s" precisam ter bem definidos e compartilhados, assim tem-se transparência. Sugestão: Incluir na escala de resposta, <b>NÃO SE/NÃO TEM CONHECIMENTO SOBRE O ASSUNTO</b> , pois a pesquisa, me parece, que é dirigida a um público geral e pode ter quem não conhece de forma aprofundada o assunto para responder.
21	Falta de definição pela alta gestão na implantação de um processo de gestão de riscos na empresa. Apesar dos controles, não é um processo efetivo.
22	A empresa dispor de uma área específica para realizar a gestão de riscos.
23	Acredito que não temos tanto conhecimento sobre as ferramentas do processo de gestão de risco.
24	Não passa por todas as áreas de uma empresa. Não é aplicada na prática (ou é aplicada de forma incorreta/"falsa").
25	Ausência de uma cultura de gestão de riscos.
26	O Senai -RS tem mais de 100 Unidades Operacionais no RS e que oferecem uma diversidade de cursos e serviços, esta grande diversidade de produtos e serviços dificulta a implementação de processos de gestão de risco. Cada realidade tem que ser analisada.

ID	Na sua opinião, quais as limitações atuais do processo de gestão de riscos?
27	Falta de comunicação e sensibilização com as equipes para atentarem ao tema e se engajarem/comprometerem com as ações de mitigação.
28	A natureza da empresa.
29	Implantação de Gestão de riscos nos âmbitos estratégicos, operacionais e financeiros. Segregação das 3 linhas de defesa de forma clara e transparente.
30	Não há processo formal de riscos estratégicos
31	Falta de definição de papéis e responsabilidades, ausência de apoio da alta administração das entidades, falta de governança e apoio.
32	- Falta de definição clara da estrutura e mapeamento dos riscos estratégicos;
33	Falta de cultura, disseminação e conhecimento por todos de gestão de riscos, bem como uso efetivo de meios para controlar e identificar ações em torno do risco para instituição e para o negócio.
34	Poucos recursos humanos e financeiros nas áreas de Auditoria, Compliance e Controles Internos, ausência de segregação de funções, ausência de processos/procedimentos, falta de maturidade da governança corporativa, designação de gestores por critérios políticos ao invés de competência/formação/experiência.
35	Burocracia, foco nas "necessidades" do cliente sem respeitar procedimentos, legislações, etc
36	Hoje entendo ser difícil de combinar ou comparar o nível de risco para diferentes categorias de processos e principalmente quando uma área do DR é responsável por um processo e o mesmo é atendido nos núcleos por exemplo;
37	A coexistência de diversos sistemas legados dificulta o controle e manutenção de informações e isso propicia insegurança na obtenção de informações. Há ainda muitos processos sendo executados de forma manual, em planilhas, o que também traz risco alto de perda de informações ou erros. Baixa capacitação dos empregados em matéria de gestão de riscos.
38	O processo não informatizado de acompanhamento dos processos e falta de conhecimento dos auditores, porém dar margem a manipulação de dados, levando a resultados não válidos.
39	A falta de disseminação, à força de trabalho da organização, dos riscos estratégicos e até mesmo operacionais, é uma das limitações do processo de gestão de riscos.
40	As incertezas representam riscos e oportunidades, com potencial para destruir ou agregar valor. O gerenciamento de riscos corporativos possibilita aos administradores tratar com eficácia as incertezas, bem como os riscos e as oportunidades a elas associadas, a fim de melhorar a capacidade de gerar valor.
41	Falta engajamento.
42	As limitações são relativas ao envolvidos acreditarem que o projeto de gestão de riscos é um benefício real para a organização e também, envolve a falta de articulação entre as áreas e instituições internas.
43	Alinhamento de todos os processos internos em plano atualizado.
44	Número reduzido de funcionários com este foco.
45	Inicialmente num processo onde não há a cultura do processo de gestão de riscos, o maior entrave no processo seria a definição de perfil e capacitação dos profissionais que irão analisar, identificar e indicar este riscos.
46	O comprometimento das pessoas envolvidas no processo. Como o tratamento dos riscos é relativamente novo, muitas pessoas não estão conscientizadas o suficiente para que o processo seja enraizado na organização.
47	Resistência quanto a assumir quem são os donos dos riscos.
48	O Processo de Gestão de risco não está implementado e disseminado na sua totalidade.
49	Mudança constante do ambiente externo e interno.
50	Ainda não foram devidamente divulgados a todos os funcionários da empresa e não percebeu que houve engajamento na comunicação.
51	A dificuldade de mensuração de variáveis.

ID	Na sua opinião, quais as limitações atuais do processo de gestão de riscos?
52	Na empresa ainda não há um processo realmente funcionando que torne evidente esse tipo de questões. Falta ainda divulgação e a governança do processo.
53	De que seja um processo internalizado na cultura da organização.
54	A maior limitação é a institucionalização da gestão e riscos como ferramenta de proteção à organização e aos colaboradores.
55	Processo pouco divulgado na empresa. Ainda falta criar as sistematizações do processo.
56	Abortagem das partes interessadas.
57	Gestão ainda muito mais reativa do que propositiva. Foco ainda muito no hoje e pouco no amanhã.
58	- Visão do Negócio
59	DESCONHECIMENTO, FALTA DE SENSIBILIZAÇÃO ACERCA DA IMPORTÂNCIA , PROCESSOS E BASES DE INFORMAÇÕES DESESTRUTURADAS Q DIFICULTAM A CONEXÃO DOS DADOS E O ADEQUADO GERENCIAMENTO.
60	Cultura de controles e apoio da alta administração.
61	Falta de engajamento topdown
62	Não conseguir entender os conceitos claramente da gestão de riscos na empresa (aplicação).
63	A maior limitação é a falta de entendimento sobre a importância do processo na empresa.

## APÊNDICE D – CONTEÚDO DAS SUGESTÕES



ID	Na sua opinião, quais ações seriam necessárias para o uso da gestão de riscos na tomada de decisão da empresa?
1	Considerar a gestão do risco desde o planejamento estratégico, desdobrando na operação de forma sistêmica e natural.
2	A real implantação desta, fazer valer!
3	Disseminar a importância deste tema e a quebra de paradigma.
4	Acompanhamento efetivo de planos de ações, com acompanhamento de prazos e ações efetivamente implementadas.
5	Hoje já existem Processos nos quais a área de Auditoria e Jurídica são envolvidas em análises para posterior tomada de decisão.
6	De posse das informações em relação a possíveis riscos, ter agilidade e transparência na tomada de decisão.
7	Definição do posicionamento de mercado, revisão do processo de tomada de decisão transformando-o para um processo com base em dados, revisão do modelo de governança e o de gestão, capacitação das equipes internas para correta análise de ambiente, definição de objetivos estratégicos de longo prazo.
8	Antes de tudo, se faz necessário a ampla capacitação não só de gestores, como também de analistas envolvidos nos processos de gestão de riscos. Além disso, é importante que todos conheçam o cenário que estão envolvidas, tanto no macro ambiente, quanto no micro ambiente. Saber os principais acontecimentos que cercam o contexto social e econômico da empresa e minimamente entender a estratégia da da organização, bem como, missão, visão e valores.
9	Aplicar alguma avaliação de gravidade, urgência e grau de tolerância e compartilhar isso em níveis controlados (gerentes)
10	Necessidade de uma equipe qualificada e interesse da gestão para atuar nesse processo,
11	Ampliar a Análise técnica x diminuir análise política nas decisões gerenciais.
12	Que a gestão conseguisse enxergar valor na gestão de riscos
13	A prática sistemática do levantamento de informações focadas naquilo possa gerar impactos e análise, por pequenos grupos de trabalho, com a proposição de soluções para a redução dos riscos à alta direção.
14	Inteligência artificial, Automação de processos, simplificação.
15	Dar conhecimento a um maior número de funcionários na empresa.
16	Criar uma cultura de gestão de riscos entre todos os colaboradores Partindo da alta gestão para os demais colaboradores
17	Tratar os riscos como algo natural aos negócios, de modo que haja uma atenção a eles.
18	Cruzamento fidedigno de indicadores
19	Comunicação mais ampla da gestão de riscos na empresa.
20	Usar as informações coletadas pela ferramenta de gestão de riscos como premissa na construção do planejamento estratégico dos períodos futuros. Divulgação a todos os envolvidos na elaboração do plano de ação e planejamento.
21	Definir um processo e uma estratégia para mitigar cada risco, com monitoramento periódico.
22	Análise e desenvolvimento de um plano
23	simplificação, racionalização, otimização
24	Uma maior independências das empresas.
25	A alta direção deve levar em conta as proposições da área de gestão de risco antes da tomada de decisão de um projeto de negócio, ou da implantação de um processo.

ID	Na sua opinião, quais ações seriam necessárias para o uso da gestão de riscos na tomada de decisão da empresa?
26	Informações claras a todas os envolvidos, desde a gestão ao funcionário que executa a tarefa. Todos devem ter o entendimento do risco de uma ação realizada.
27	Entendo que com o trabalho que já está sendo realizado pela consultoria, no sentido de identificar e classificar os riscos, já houve um grande avanço. Após esta etapa, a organização deverá focar no monitoramento e divulgação da informações a todos os níveis.
28	Definição papéis e responsabilidades, apoio da alta administração, independência e de autonomia em relação as demais áreas.
29	Estabelecer o modelo de gestão de riscos; Fomentar uma cultura de decisão observando os riscos estabelecidos; Estabelecer um comitê de riscos;
30	Mensurar e apontar de forma objetiva os riscos.
31	A comunicação e a fidedignidade da informações, tais como os registros contábeis, financeiros e gerenciais são fundamentais para a tomada de decisão, lavando-se em conta a avaliação dos riscos estratégicos.
32	A gestão de riscos não deveria ser atividade vinculada a um departamento.
33	Redesenhar os processos e implantar a gestão por processos.
34	A implantação de uma política de gestão de riscos para todos os processos da empresa.
35	Não tenho conhecimento suficiente para opinar.
36	Necessitamos de uma área estratégica que nos atualize com informações de mercado.
37	- monitoramento constante; - tratar os riscos identificados; - falar mais sobre este tema, trazer mais para o debate, desconstruir o modelo mental, como não assumimos riscos, temos medo de decidir, de inovar; - trabalhar a cultura da prevenção.
38	Acompanhamento periódico das análises.
39	Para auxiliar a gestão na tomada de decisões, a empresa deveria incluir nos seus processos algumas das ações do processo da gestão de riscos como o planejamento, a identificação do risco, as análises quantitativa e qualitativa, e principalmente o monitoramento e acompanhamento das ações.
40	
41	Desburocratização de procedimentos internos, mudança cultural dos envolvidos, patrocínio e engajamento da Alta Direção das Entidades.
42	N
43	Maior compartilhamento das informações, capacitação do pessoal e capacitação dos gestores
44	1. Implementação da gestão de riscos estratégicos qdo do planejamento estratégico das entidades 2. Criação de modelos de gestão de riscos na metodologia de análise e melhoria de processos 3. Capacitar os gestores de áreas e de processos, coordenadores e gerentes de projeto nas ferramentas de gestão de riscos.
45	Na minha opinião, é necessário que sejam seguidas algumas etapas para que a gestão de riscos possa ser usada na tomada de decisão: inicialmente o planejamento deve considerar os principais riscos e ameaças de uma empresa, deve haver a gestão destes riscos, através de análise de KPIs pertinentes, análises (qualitativas e quantitativas) destes no impacto e riscos ao negócio. Além disto, o monitoramento permanente destes riscos deve ser implementado.
46	Identificar, monitorar, prevenir e mitigar o risco.
47	em nível estratégico é esgotar a discussão e desenvolver os planos de prevenção e mitigação dos riscos em cima dos prováveis cenários.
48	-

ID	Na sua opinião, quais ações seriam necessárias para o uso da gestão de riscos na tomada de decisão da empresa?
49	Todos devem estar cientes que há uma gestão de riscos na empresa, ela não deve ser isolada
50	Todas as ações técnicas. Precisamos sempre definir as estratégias dentro de um sistema colaborativa, contudo, as ponderações precisam de base técnica. Quando tratamos de educação e sistemas de renda/retorno não direto são necessárias estratégias de avanço e não somente financeira. Acredito que estamos melhores neste aspecto com a nova gestão.
51	Planejamento, identificar o risco, Análise qualitativa, Análise quantitativa, Planejar as respostas, Monitoramento.
52	A Existência de uma Gestão de Riscos atuando na 2ª linha de defesa.
53	É importante desenvolver ferramentas e implementar um bom gerenciamento de riscos, tendo em vista que a gestão de risco tem por objetivo proteger valor e gerenciar de forma mais eficaz o objetivo/conhecimento da empresa.
54	Capacitação de pessoal e aproveitamento de pratas da casa.
55	Estruturar o processo interno e trabalhar a cultura organização para a relevância da gestão de riscos.
56	Pessoas engajadas; processos bem definidos e informações confiáveis;
57	Uma conscientização de todas as áreas envolvidas, até que se chegue ma tomada de decisão final.



ID	Na sua opinião, quais ações seriam necessárias para o uso da gestão de riscos na tomada de decisão da empresa?
1	Continuar o processo de implantação da gestão de riscos e envolver o quanto antes os gestores das UOs e CAT.
2	Aplicar o treinamento dos empregados para a aplicação do método nos diversos níveis e setores da empresa.
3	Definir e categorizar os riscos que precisam ser mantidos sob controle e a partir disso monitorar. Temos a sensação de que TUDO precisa de autorização/anuência superior.
4	Desburocratização
5	Simplificar a gestão e treinar previamente a equipe.
6	Implementar uma ferramenta informatizada para facilitar o processo
7	Revisão em cadeia neste modelo de processo.
8	Antes de tudo, implementar o processo de gestão de riscos de maneira institucional, com definição de área e competências.
9	Grupos e comitês de análise seriam fundamentais para o Implantação e apoio nas decisões estratégicas.
10	Fóruns de discussão estratégica
11	Incorporação de novas (e mais robustas) ferramentas de gestão de riscos na elaboração da estratégia; disseminação das informações sobre riscos para todos os níveis de colaboradores; implementação de processo de monitoramento dos riscos como parte do acompanhamento da estratégia; etc.
12	Fazer a disseminação da informação e colocar responsáveis
13	Um processo único que unisse as iniciativas e possibilitasse a visão de todos os riscos com os seus status e ações de mitigação.
14	Penso que a interatividade, o compartilhamento e o envolvimento contínuo das partes interessadas no processo como um todo.
15	Melhor avaliação pelas partes interessadas dos riscos envolvidos e possibilidade da Alta Direção também assumir riscos, que hoje são sempre assumidos por níveis operacionais.
16	Não tenho opinião
17	Investimentos tecnológicos
18	Será necessário o envolvimento da alta direção na concepção e checks do programa.
19	Ter uma política e procedimentos definidos para o processo; um setor responsável pela gestão de riscos.
20	- Estar sempre atento ao mercado, às mudanças de legislação e principalmente ter planos para praticamente todas as hipóteses que possam comprometer à essência da organização para os negócios e afetar os recursos humanos de uma empresa. - Compartilhar na organização o processo de gestão de riscos a todos os funcionários.
21	Investimento em softwares de mercado. Treinamento da equipe. Definição de onde a organização deseja chegar com a Implantação da gestão de riscos. Apoio da alta gestão. Mais transparência da organização para com seus funcionários.
22	ela estar vinculada diretamente com a alta direção e planejamento estratégico.
23	Mais conhecimento sobre as ferramentas da gestão de risco.
24	Ter 1 pessoa "especializada" no time, ou um check-list com algumas premissas para serem verificadas no final/no decorrer de cada reunião para tomada de decisões.
25	Implementação de uma cultura de gestão de riscos.
26	Teríamos que ter processos macro e uma análise específica de cada Unidade Operacional.
27	Informações transparentes e fidedignas.
28	Formalizar e tornar processo.
29	Implantação de Gestão de riscos nos âmbitos estratégicos, operacionais e financeiros. Segregação das 3 linhas de defesa de forma clara e transparente.



ID	Na sua opinião, quais ações seriam necessárias para o uso da gestão de riscos na tomada de decisão da empresa?
30	Implementação do processo de gestão de riscos sob patrocínio da alta gestão
31	Definição de papéis e responsabilidades, apoio e plano de comunicação vertical da alta adm, segregação de função, independência das de segunda linha e terceira linha..
32	- Governança do processo de gestão de riscos, definição dos riscos , definição de papéis e responsabilidades.
33	Trabalhar na comunicação e aculturação de todas as entidades e profissionais.
34	Na minha opinião, isto já acontece, de uma forma bem simplória e acredito que o atual movimento que estão fazendo em direção ao gerenciamento de riscos estratégicos era o "pontapé" inicial para a implementação do risco estratégico não só como processo, mas como cultura na empresa.
35	Após análise dos processos, verificar gargalos e atuar nesses pontos
36	A empresa precisa adotar controles sistematizados, relatórios, indicadores de desempenho, criação de políticas internas e procedimentos, implantação de mecanismos de controle, canal de denúncias, etc. Nesse momento, os riscos são colocados em ordem de importância a fim de priorizar aqueles com maior impacto e maior probabilidade de acontecer. Após definir a prioridade dos riscos, é preciso elaborar um planejamento para monitorar ou eliminar tais riscos. As soluções devem ser específicas e baseadas em fatos. Saber o que é Gestão de Riscos e como ela funciona é fundamental para o sucesso da Gestão e fazer um bom diagnóstico vai ajudar a gerenciar riscos.
37	Capacitação dos empregados nesse tema e alinhamento estratégico com as Entidades. Hoje cada Entidade atua e exigem informações de forma diferente, em sistemas diferentes e de forma muito manual.
38	Informatização do processo, acompanhamento periódico, profissionais devidamente capacitados na metodologia e com conhecimento de processos.
39	É preciso haver um processo robusto de gestão de riscos, no âmbito da Entidade, com manutenção/atualização constante, para que a tomada de decisão empresarial possa valer-se destas informações na condução do negócio.
40	Planejamento e organização, para dirigir e controlar os recursos humanos e financeiros da organização, no sentido de minimizar ou aproveitar os riscos e incertezas sobre a organização.
41	Quebra de paradigmas.
42	Primeiro, fazer do projeto algo concreto e útil para a tomada de decisões, especialmente, nas reuniões de diretoria e gestão, em segundo lugar, colocar a gestão de riscos no "sangue" das pessoas e não fazê-lo como algo paralelo e obrigatório para atingir um objetivo específico.
43	criação de um grupo técnico multissetorial para discussão de questões críticas de cada processo.
44	Envolvimento de toda a Gestão da organização no processo. Foco em situações vivenciadas para análise e mitigação de novos riscos.
45	Uma conscientização geral em toda a organização, apresentando o propósito do processo, capacitações e não gerar uma identificação de auditoria nos processos e sim uma ferramenta usual no dia a dia de cada empregado.
46	Colocar os ensinamentos sobre gestão de riscos em prática em cada processo estratégico da organização.
47	Empoderamento da gestão no processo de riscos.
48	Esse tema deveria ser pauta de reuniões estratégicas. A alta direção deveria ser sensibilizada para a importância desse tema.
49	Atuar preventivamente, mudança de cultura, monitoramento contínuo.
50	O processo tem de ser sistematizado para poder gerar valor nas decisões a serem tomadas.
51	Desdobramento do resultado final da análise para que se transforme em programa de gestão de riscos dedicado a cada situação
52	Estabelecimento da governança do processo e divulgada para todos os níveis da empresa.
53	Que tenha foco e esteja alinhado à estratégia da organização e que seja efetivamente patrocinado pela alta direção.
54	Articulação entre as áreas da organização. A maioria das empresas trabalham em silos.
55	Trabalhar o processo de forma sistematizada com todas as partes interessadas da empresa.

ID	Na sua opinião, quais ações seriam necessárias para o uso da gestão de riscos na tomada de decisão da empresa?
56	Estruturar o processo de forma sistematizada com a identificação dos responsáveis por riscos e a forma de mitigação também deveria ter mais transparência.
57	Instrumentos e dados que demonstrem e comprovem os seus benefícios.
58	- conscientização - processos desburocratizados.
59	<b>ESTRUTURAR O PROCESSO E TORNÁ-LO UMA FERRAMENTA DE GESTÃO.</b>
60	A priorização do processo e a mudança de cultura.
61	percepção de valores e ganhos
62	O processo de riscos está no início, o projeto acabou, entretanto não consegui ver com clareza esse processo na prática. Nos meus controles já uso algumas ferramentas de gestão de riscos.
63	Maior sinergia na empresa para conseguir captar as necessidades do processo de gestão de riscos à tomada de decisão.