



**VIII SINGEP**

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade  
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability  
ISSN: 2317-8302

8TH INTERNATIONAL CONFERENCE



**AVALIAÇÃO DE POLÍTICAS E ESTRATÉGIAS RELATIVAS À GESTÃO DE RISCOS COM BASE EM RECOMENDAÇÕES DO TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO: UM ESTUDO DE CASO EM EMPRESA DO SISTEMA S**

*EVALUATION OF POLICIES AND STRATEGIES RELATING TO RISK MANAGEMENT BASED ON RECOMMENDATIONS BY THE COURT OF AUDITORS OF THE STATE: A CASE STUDY IN A SYSTEM COMPANY*

**PEDRO DE MORAES SOARES**  
UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA - UNB

**CARLOS ANDRÉ DE MELO ALVES**  
UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA

**Nota de esclarecimento:**

Comunicamos que devido à pandemia do Coronavírus (COVID 19), o VIII SINGEP e a 8ª Conferência Internacional do CIK (CYRUS Institute of Knowledge) foram realizados de forma remota, nos dias **01, 02 e 03 de outubro de 2020**.



**VIII SINGEP**

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade  
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability  
ISSN: 2317-8302

8TH INTERNATIONAL CONFERENCE



## **AVALIAÇÃO DE POLÍTICAS E ESTRATÉGIAS RELATIVAS À GESTÃO DE RISCOS COM BASE EM RECOMENDAÇÕES DO TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO: UM ESTUDO DE CASO EM EMPRESA DO SISTEMA S**

### **Objetivo do estudo**

O objetivo deste estudo é avaliar o nível de aderência das políticas e das estratégias relativas à gestão de riscos de uma empresa do Sistema S, baseado em recomendações propostas pelo Tribunal de Contas da União – TCU.

### **Relevância/originalidade**

Esta pesquisa trata tema relevante e atual, contemplando aspectos estratégicos relativos à gestão de riscos. Adicionalmente, este trabalho aborda estudo em empresa não financeira do Sistema S, a qual recebe recursos repassados da União.

### **Metodologia/abordagem**

Realizou-se estudo de caso descritivo. Coletaram-se dados primários e secundários na citada empresa, e para tratar esses dados empregaram-se análise documental e análise de conteúdo, com uso da técnica de adequação ao padrão, considerando-se 5 itens e 20 subitens baseados nas recomendações do TCU contidas no documento 'Referencial Básico da Gestão de Riscos'.

### **Principais resultados**

Constatou-se aderência de 69,23% de subitens aplicáveis ao caso. Tal aderência não se distribuiu uniformemente entre itens, constatando-se como pontos para aprimoramento: a formalização da política de riscos, bem como o estabelecimento e a definição do apetite a riscos por parte da Empresa do Sistema S.

### **Contribuições teóricas/metodológicas**

Este estudo pode contribuir para a gestão de riscos em entidades receptoras de recursos públicos. Adicionalmente, emprega itens e subitens para avaliar políticas e estratégias relativas à gestão de riscos baseados em recomendações do TCU. Esses itens e subitens podem ser reutilizados em outras pesquisas.

### **Contribuições sociais/para a gestão**

O estudo pode subsidiar gestores de riscos das empresas do Sistema S e de outras entidades custeadas por recursos públicos. Pode contribuir, também, para atuação de órgãos de controle e demais interessados.

**Palavras-chave:** Gestão de Riscos, Políticas e Estratégias, Sistema S



**VIII SINGEP**

Simposio Internacional de Gestao de Projetos, Inovacao e Sustentabilidade  
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability  
ISSN: 2317-8302

8TH INTERNATIONAL CONFERENCE



*EVALUATION OF POLICIES AND STRATEGIES RELATING TO RISK MANAGEMENT  
BASED ON RECOMMENDATIONS BY THE COURT OF AUDITORS OF THE STATE: A  
CASE STUDY IN A SYSTEM COMPANY*

**Study purpose**

The objective of this study is to assess the level of adherence of policies and strategies related to the risk management of a company in S System, based on recommendations proposed by the Federal Court of Accounts - TCU.

**Relevance / originality**

This research deals with a relevant and current topic, covering strategic aspects related to risk management. Additionally, this work addresses a study in a non-financial company from S System, which receives funds transferred from the Federal Government.

**Methodology / approach**

A descriptive case study was carried out. Primary and secondary data were collected at the aforementioned company, and to treat these data, document analysis and content analysis were used, using the standard adaptation technique, considering 5 items and 20 sub-items based on the TCU recommendations contained in the document 'Referencial Básico da Gestão de Riscos'.

**Main results**

There was a 69.23% adherence to sub-items applicable to the case. Such adherence was not evenly distributed among items, being as points for improvement: the formalization of the risk policy, as well as the establishment and definition of risk appetite by the aforementioned company.

**Theoretical / methodological contributions**

This study can contribute to risk management in entities receiving public funds. Additionally, it uses items and sub-items to evaluate policies and strategies related to risk management based on TCU recommendations. These items and sub-items can be reused in other studies.

**Social / management contributions**

The study can subsidize risk managers of companies in Sistema S and risk managers of other entities funded by public resources. It can also contribute to the action of control bodies and other stakeholders.

**Keywords:** Risk Management, Policy and Strategies, S System



### 1. Introdução

Os riscos estão presentes nas atividades das empresas, sendo importante para fins estratégicos que haja um posicionamento em relação a eles. Os riscos podem ter origem externa ou interna nas empresas e, segundo Associação Brasileira de Normas Técnicas [ABNT] (2009) podem ser tipificados por sua natureza estratégica, operacional ou financeira. Essa tipificação contribui para uma adequada gestão de riscos.

Muitos estudos já contribuíram para melhor entender os riscos e a sua gestão, tais como Knight (1921) e Markowitz (1952), bem como para a criação de padrões e boas práticas aplicáveis a gestão de riscos, tais como *Committee of Sponsoring Organizations* [COSO] (1992, 1997, 2004) e ABNT (2009).

Os padrões e as boas práticas para gestão de riscos, citados no parágrafo anterior, podem servir de referência não apenas para as empresas privadas, mas, também, para as entidades do setor público. A este respeito existem, no Brasil, diretrizes divulgadas por órgãos de controle, como por exemplo Controladoria-Geral da União [CGU] (2018) e o Tribunal de Contas da União [TCU] (2018a).

De notar que as recomendações do TCU podem ser úteis para entidades que recebam recursos repassados da União, como é o caso de entidades integrantes do Sistema S. O referido Sistema S define o conjunto de entidades corporativas voltadas para o treinamento profissional, assistência social, consultoria, pesquisa e assistência técnica.

Considerando o que foi apresentado nos parágrafos anteriores, o problema proposto neste estudo é o seguinte: qual o nível de aderência das políticas e das estratégias relativas à gestão de riscos de uma empresa do Sistema S, baseado em recomendações propostas pelo TCU? Assim, o objetivo deste estudo é avaliar o nível de aderência das políticas e das estratégias relativas à gestão de riscos de uma empresa do Sistema S, baseado em recomendações propostas pelo TCU.

Para atingir o objetivo desta pesquisa, realiza-se um estudo de caso descritivo. Coletam-se dados primários e secundários na citada empresa, e para tratar os dados empregam-se a análise documental e a análise de conteúdo, com uso da técnica de adequação padrão (Yin, 2005), considerando-se 5 itens e 20 subitens baseados nas recomendações do documento elaborado pelo TCU intitulado ‘Referencial Básico da Gestão de Riscos’ (TCU, 2018a).

O tema desta pesquisa é relevante e atual, contemplando políticas e estratégias relativas à gestão de riscos. Pode contribuir para os estudos relacionados à gestão de riscos em empresas com recursos repassados pela União, bem como para a temática da gestão de riscos em entidades receptoras de recursos públicos. Além disso, este trabalho pode fornecer subsídios para gestores de riscos em entidades públicas, acadêmicos, órgãos de controle e demais partes interessadas.

### 2. Referencial Teórico

#### 2.1 Risco: Conceito, Tipologia e Gestão

A palavra risco deriva do latim *riscu* e significa ousar, sendo comumente associada à chance de erro de alguma ação. Em parâmetros formais e acadêmicos, o risco associa-se à qualificação e à quantificação das incertezas de um evento futuro, diagnosticado com uma probabilidade de ocorrência (Faber, Manstetten & Proops, 1992).

No desenvolvimento da conceituação de riscos corporativos, um marco importante foi a ideia da “surpresa” como risco inesperado, advertindo sobre a dependência da análise de situações passadas para previsão de consequências futuras (Knight, 1921).



Outro passo para o crescimento do estudo dos riscos corporativos, tratou da metodologia para a seleção de uma carteira de ações, focado principalmente na questão da performance do resultado de determinada carteira, levantando-se métricas para a tomada de decisão (Markowitz, 1952). Tal iniciativa revela que o risco não precisa ser necessariamente temido, mas administrado (Bernstein, 1996).

Considerando a perspectiva brasileira e do setor público, o TCU contribui informando que riscos são inerentes a qualquer atividade, sendo ela profissional, pessoal ou empresarial, todas as suas ações estão ligadas a múltiplos resultados que podem ser diferentes aos anteriormente planejados (TCU, 2018a).

Para a identificação dos riscos contribui a avaliação de diferentes fatores, como a origem e a tipificação dos riscos. Diversos autores podem contribuir para uma tipificação de riscos. A Figura 1 exibe uma tipologia baseada na proposta do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – IBGC (2007).

|                    |          | Tipos de Riscos |
|--------------------|----------|-----------------|
| Origem dos Eventos | Externos | Macroeconômico  |
|                    |          | Ambiental       |
|                    |          | Social          |
|                    |          | Tecnológico     |
|                    |          | Legal           |
|                    | Internos | Financeiro      |
|                    |          | Ambiental       |
|                    |          | Social          |
|                    |          | Tecnológico     |
|                    |          | Conformidade    |

Figura 1 - Identificação de Riscos  
Fonte: Adaptado de IBGC (2007, p.17).

Conforme a Figura 1, os riscos podem ser classificados segundo origem dos eventos em internos ou externos. Os riscos internos são os que podem surgir de dentro da própria organização, por exemplo, seus processos, ambiente, pessoas, políticas, estratégias, resultados, metas e parcerias. Os riscos externos são eventos relacionados, por exemplo, ao ambiente político, social, macroeconômico e setorial da organização (IBGC, 2007).

O IBGC propõe, também, uma segmentação relativa à natureza dos riscos em estratégicos, financeiros e operacionais. Inicialmente, os riscos estratégicos são relacionados à alta administração da empresa e a tomada de decisão por eles (IBGC, 2007). Para Coimbra (2007), os riscos estratégicos têm relação com as alterações no ambiente, abrangendo os concorrentes ou hábitos dos clientes, também pela não adequação às novas tecnologias ou produtos. Esse risco também pode ser por exemplo, uma má ação ou reação em situações de fusão ou aquisição pela empresa.

De acordo com COSO (2004) a gestão (ou gerenciamento) de riscos corporativos busca identificar e classificar os riscos de maneira a estruturar melhores ações ou reações a possíveis eventos que venham de alguma forma afetar os objetivos estratégicos da empresa. Tais ações devem ser estruturadas por meio de políticas aprovadas pelo órgão máximo da organização, o Conselho de Administração (ou, se tal conselho inexistir, a diretoria), com a finalidade de alinhamento da estratégia às metas e ao apetite ao risco proposto pela empresa.

Segundo Crouhy, Galai e Mark (2004) empresas não-financeiras podem conter grande volume de ativos que não apresentam a mesma liquidez de uma carteira de um banco. Dessa forma, um desafio para empresas não financeiras, é a estruturação de medidas sistemáticas para a gestão de riscos. Um trabalho a respeito da gestão de riscos, que pode beneficiar o



entendimento da gestão de riscos pelas empresas é consubstanciado no documento *Enterprise Risk Management*. O referido documento que define a gestão de riscos corporativos como:

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

De acordo com COSO (2004), a partir da missão e objetivos estruturados pela alta gestão de uma organização, são estabelecidas as principais metas e estratégias para o alinhamento das diversas áreas da organização. Segundo ABNT (2009) propõe-se uma relação entre componentes de uma estrutura consolidada para gestão de riscos, que visa cooperar para a integração do estudo dos riscos, cabendo às organizações adaptarem esses componentes dessa estrutura às suas particularidades, ressaltando a importância do mandato e do comprometimento pela alta gestão, para a concepção da estrutura para a gestão dos riscos, a implementação de processos e estrutura para a gestão desses riscos, o monitoramento e análise crítica da estrutura e sua melhoria contínua.

## 2.2 Gestão de Riscos no Setor Público e as Recomendações do TCU

Pela variedade de atividades executadas pelas entidades do setor público, ressalta-se a importância da gestão de riscos buscando garantir a legitimidade na atuação dessas entidades (Silveira, 2015). As ações tomadas por tais entidades envolvem um certo grau de risco, seja na forma de serviços que possam ser deficientemente prestados ou de oportunidades para solução de problemas desperdiçadas (Freitas, 2002).

No Brasil, órgãos de controle público da Administração Pública Federal podem empregar iniciativas para orientar seus trabalhos na observância da gestão de riscos no setor público. O trabalho é importante, inclusive, para avaliar a integridade nas práticas de gestão e de controle adotadas por entidades custeadas com recursos da União. Dois exemplos de órgãos de controle são a CGU e o TCU, previamente citados na introdução desta pesquisa (CGU, 2018; TCU, 2018a).

Adicionalmente, como iniciativa de gestão de riscos no setor público, deve ser citada a Instrução Normativa Conjunta nº 01, de 10 de maio de 2016, a qual, segundo CGU e Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão [MPOG] (2016), trata da adoção pelos órgãos de entidades do Poder Executivo Federal de medidas para sistematização e práticas de governança, controles internos e gestão de riscos, apresentando conceitos, princípios, objetivos e a estruturação do que deve ser seguido em termos de gestão de riscos.

Segundo TCU (2018), para a implantação de uma boa gestão de riscos, a classificação e identificação destes devem ser executadas por um grupo de trabalho bem consolidado, e é um dos primeiros passos para a estruturação da gestão desses riscos. No tocante à tipificação dos riscos, o TCU apresenta alguns elementos para a avaliação de cada tipo de risco, tanto externos quanto internos (TCU, 2018a).

Quanto às recomendações para a gestão de riscos, conforme citado na introdução, pode ser lembrado o Referencial Básico de Gestão de Riscos do TCU. Este documento visa contribuir com o reforço contínuo para revisão e monitoramento dos modelos de gestão de risco utilizados pela administração pública. Para tanto, o TCU apresenta um modelo para avaliar as boas práticas de gestão de riscos que abrange critérios para avaliação da maturidade em gestão de



riscos. O referido modelo está dividido em quatro dimensões, conforme descrito na Figura 2: Ambiente, Processos, Parcerias e Resultados.



Figura 2 - Dimensões para modelo de Avaliação TCU  
Fonte: Referencial Básico de Gestão de Riscos (TCU, 2018a, p. 70).

Para os fins desta pesquisa, foi enfatizada a dimensão ‘Ambiente’ descrita na Figura 2, a qual busca, a partir de seus componentes, contribuir para serem analisadas as capacidades e as condições da organização para que a gestão de riscos possa desenvolver-se. Os componentes da dimensão ‘Ambiente’ são três: ‘Liderança’, ‘Políticas e Estratégias’ e ‘Pessoas’.

Para a avaliação descrita na parte empírica deste artigo, enfatiza o componente ‘políticas e estratégias’. De acordo com TCU (2018a) o componente ‘políticas e estratégias’ serve para avaliar o grau de disposição e alinhamento sistemático das políticas e estratégias às metas e objetivos da organização, verificando-se a confiabilidade das informações, envolvimento e alocação de recursos.

Com a finalidade de avaliar as políticas e as estratégias de gestão de riscos, propõe-se a Figura 3, a qual contempla elementos de análise baseados em recomendações do TCU (TCU, 2018a). Os referidos itens e subitens podem ser usados para avaliação das políticas e das estratégias de gestão de riscos de entidades custeadas pela União e, como será visto nas seções seguintes deste trabalho, os itens e subitens citados na Figura 3 serão empregados para subsidiar a elaboração da parte empírica deste estudo.

| Item  | Subitem   |
|---|---|
| 1. Direcionamento estratégico;                                | 1.1 Menção aos objetivos, missão, visão e valores.  |
|   | 1.2 O apetite ao risco está vinculado aos objetivos, missão, visão e valores.   |
|   | 1.3 Envolvimento da alta administração no estabelecimento do apetite ao risco.  |
| 2. Integração da gestão de riscos ao processo de planejamento | 2.1 Os objetivos consideram cenários e riscos para estabelecimento dos objetivos de negócios específicos em toda a organização.                           |
|   | 2.2 Os objetivos de negócio estão alinhados ao apetite ao risco.  |
|   | 2.3 Mensuração e / ou comunicação de medidas de desempenho (metas, indicadores de desempenho, indicadores de risco e variações aceitáveis no desempenho). |
| 3. Política de riscos   | 3.1 A Política de Riscos é discutida e/ou documentada pela empresa.   |
|   | 3.2 A Política de Riscos é aprovada pela alta administração.  |
|   | 3.2.1 Vínculo dos objetivos de negócio com a Política de Riscos (divulgação, transparência e prestação de contas).  |
|   | 3.2.2 Vínculo das políticas organizacionais com a Política de Riscos.   |
|   | 3.2.3 Menção de integração das políticas de riscos nos níveis da organização (incluindo no planejamento estratégico e parcerias).                         |



|                              |  |
|------------------------------|--|
|                              | 3.2.4 Definição de responsabilidades, para a gestão de riscos (inclui competências para a implementação e a manutenção do processo).                     |
|                              | 3.2.5 Definição de periodicidade para a gestão de riscos (Identificação, avaliação, tratamento, monitoramento, melhoria e/ou comunicação dos riscos).    |
|                              | 3.2.6 Menção de medida de desempenho da política de risco.   |
|                              | 3.2.7 Definição de reporte da política de risco.   |
| 4. Comprometimento da gestão | 4.1 Envolvimento da alta administração na estrutura e no processo de gestão de riscos (inclui a revisão da estrutura e do processo de gestão de riscos). |
|                              | 4.2 Envolvimento do corpo executivo no processo de gestão de riscos.   |
| 5. Alocação de recursos      | 5.1 Menção a recursos oferecidos pela alta administração necessários para implementação da gestão de riscos.   |
|                              | 5.2 Alocação de recursos para gerenciar riscos relacionados a pessoas (cultura e programas de treinamento).  |
|                              | 5.3 Alocação de recursos para aperfeiçoar o gerenciamento de riscos com ferramentas (integração à sistemas de TI).                                       |

Figura 3 - Itens de avaliação de políticas e estratégias relativas à gestão de riscos.  
Fonte: Adaptado de TCU (2018a).

### 3. Metodologia

Esta pesquisa trata-se de um estudo descritivo. Os estudos descritivos buscam “especificar as propriedades, características e traços importantes de qualquer fenômeno” (Sampieri, Collado & Lucio, 2013, p. 102). A abordagem do estudo é qualitativa. Para o desenvolvimento da pesquisa realiza-se um estudo de caso, definido como um estudo empírico que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos (Yin, 2005).

A empresa selecionada para este estudo integra o Sistema S - termo que, conforme citado na introdução, define o conjunto de entidades corporativas voltadas para o treinamento profissional, assistência social, consultoria, pesquisa e assistência técnica. O Sistema S tem sua contribuição baseada no artigo 149 da Constituição Federal do Brasil (Brasil, 1988), o qual permite a contribuição pela União de interesse das categorias profissionais ou econômicas.

A partir das empresas integrantes do Sistema S, selecionou-se uma empresa considerando a acessibilidade aos dados a partir do Distrito Federal. Doravante, a referida empresa será nomeada nessa pesquisa ‘Empresa S’. O estudo tem como foco de análise os procedimentos relativos às políticas e às estratégias relativas à gestão de riscos da referida empresa, tendo sido enfatizadas as seguintes áreas: Gabinete da Presidência do Conselho Deliberativo, Unidade de Gestão Estratégica e Unidade de Auditoria.

Em cada uma das áreas citadas no parágrafo anterior foram realizadas entrevistas com dois funcionários, totalizando seis entrevistas. Todos os entrevistados foram selecionados por trabalharem e terem conhecimentos relacionados à da gestão de riscos. Adicionalmente, coletaram-se dados secundários a respeito da gestão de riscos da Empresa S.

Com base na documentação coletada, realizou-se uma análise documental e de conteúdo, baseada na técnica de adequação ao padrão (Yin, 2005). A referida técnica baseia-se em padrão comumente oriundo do referencial teórico. Neste estudo, o padrão empregado foi baseado na Figura 3, citada na Seção 2.2, o qual contempla vinte subitens agrupadas em cinco itens, baseados em recomendações do TCU (2018a).

Após a análise de cada subitem da Figura 3, foi verificada a aderência do item às recomendações propostas pelo TCU. Para tal verificação foram atribuídos para cada subitem um dos seguintes estados: “aderente”, “não aderente” e “não se aplica”. A categorização dos referidos estados baseia-se em Valle (2017), estudo que versou sobre Entidade do Sistema S, e em Bardin (1977).





A partir da avaliação das múltiplas fontes de evidência, foi possível apresentar os resultados contendo a avaliação da aderência dos subitens segmentada para cada um dos itens da Figura 3 e, finalmente, discorrer sobre a avaliação da aderência do conjunto de subitens, com o intuito de atender aos objetivos propostos neste estudo.

#### 4. Análise dos Resultados

Inicialmente, convém contextualizar o organograma simplificado da Empresa S, a qual tem como seu órgão máximo o Conselho Deliberativo Nacional (Figura 4). Conforme descrito na metodologia, este estudo enfatizou consultas às seguintes áreas citadas na referida figura (marcadas em cinza): Gabinete da Presidência do Conselho Deliberativo, Unidade de Gestão Estratégica e Unidade de Auditoria. De notar que o Gabinete da Presidência do Conselho Deliberativo é a unidade responsável pela articulação e sistematização do processo deliberativo do Colegiado, compondo-se de chefia, secretaria executiva, assessoria técnica e secretaria dos conselhos.

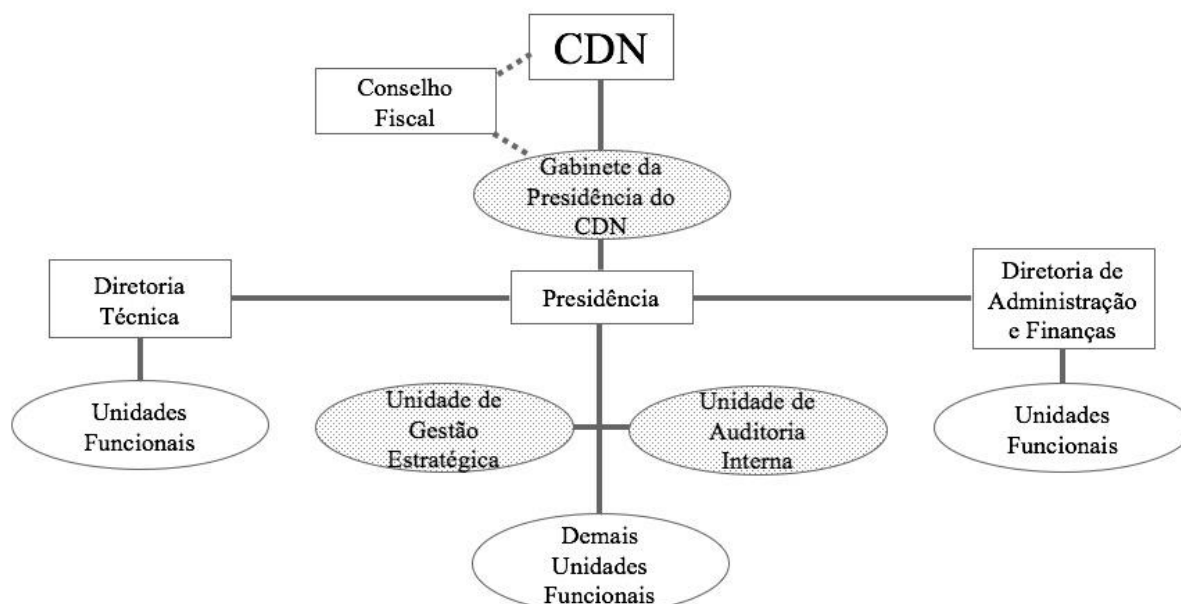


Figura 4 - Organograma Simplificado

Fonte: Elaboração dos autores com base em dados da pesquisa.

Sigla: CDN – Conselho Deliberativo Nacional

Observação: componentes marcados com a cor cinza foram consultados durante o desenvolvimento deste estudo.

#### 4.1 Direcionamento Estratégico

A análise para os subitens associados ao item 1 ‘direcionamento estratégico’, citado na Figura 3, demonstra o atendimento da parte da Empresa S ao subitem 1.1 ‘menção aos Objetivos, Missão, Visão e Valores’. A este respeito, o art. 5º do estatuto social da referida empresa informa o seguinte sobre os seus objetivos:

(...) fomentar o desenvolvimento sustentável, a competitividade e o aperfeiçoamento técnico das microempresas e das empresas de pequeno porte industriais, comerciais, agrícolas e de serviços, notadamente nos campos da economia, administração, finanças e legislação; da facilitação do acesso ao crédito; da capitalização e fortalecimento do mercado secundário de títulos de capitalização daquelas empresas;



da ciência, tecnologia e meio ambiente; da capacitação gerencial e da assistência social, em consonância com as políticas nacionais de desenvolvimento.

Tal trecho aponta uma preocupação da Empresa S em alinhar os objetivos organizacionais às políticas nacionais de desenvolvimento. Adicionalmente, com base em evidências documentais, foram identificadas informações a respeito da missão, visão e valores da Empresa S, descritas na Figura 5. Tais evidências reforçam o atendimento ao referido subitem 1.1.

|         |   |
|---------|---|
| Missão  | Promover a competitividade e o desenvolvimento sustentável dos pequenos negócios e fomentar o empreendedorismo, para fortalecer a economia nacional   |
| Visão   | Ter excelência no desenvolvimento dos pequenos negócios, contribuindo para a construção de um país mais justo, competitivo e sustentável  |
| Valores | <p>Compromisso com Resultado</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Temos compromisso com os resultados da instituição e dos pequenos negócios;</li><li>• Evoluímos nossas formas de trabalhar para elevar os patamares de resultados.</li></ul> <p>Conhecimento</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Acreditamos no conhecimento como fator essencial para a realização de transformações;</li><li>• Buscamos ter o melhor conhecimento sobre nosso negócio e sobre os negócios dos nossos clientes.</li></ul> <p>Inovação</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Aplicamos nossos conhecimentos, talentos e recursos para buscar novas inspirações e ideias para promover a inovação nos pequenos negócios e na Empresa S;</li><li>• Desenvolvemos soluções orientadas para as necessidades de hoje e do futuro.</li></ul> <p>Sustentabilidade</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Somos comprometidos com o desenvolvimento sustentável dos pequenos negócios;</li><li>• Respeitamos o meio ambiente e utilizamos os recursos disponíveis de forma racional, visando à sua preservação.</li></ul> <p>Transparência</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Agimos com ética e transparência nas nossas relações e na comunicação das nossas ações e dos resultados obtidos para a sociedade e para os pequenos negócios.</li></ul> <p>Valorização humana</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Temos o compromisso com o respeito, com o desenvolvimento e com a qualidade de vida das pessoas que participam da nossa instituição.</li></ul> |

Figura 5 - Missão, Visão e Valores

Fonte: Elaboração dos autores com base em dados da pesquisa.

Quanto ao subitem 1.2, as evidências sugerem que os objetivos, missão, visão e valores não estão vinculados ao apetite ao risco, tendo em vista que a análise dos documentos permitiu constatar que o apetite ao risco não está definido. Tal fato foi corroborado pelas entrevistas, como, por exemplo, o relato do Entrevistado 4: “Nós não temos um apetite ao risco definido, a forma como o risco é trabalhado no sistema é de forma mais operacional”.

Adicionalmente, quanto ao subitem 1.3, a análise dos documentos e das entrevistas não evidenciou o envolvimento da alta administração com o apetite ao risco, embora se verificou um cuidado da alta administração com o risco, conforme cita o Entrevistado 3: “O apetite ao risco não é estipulado, mas existe um cuidado com o risco principalmente operacional nas diretrizes e planos aprovados pelo Conselho.”

Por fim, ainda referente ao item 1, constatou-se a aderência do subitem 1.1, mas não houve aderência dos subitens 1.2 e 1.3 devido ao fato de a Empresa S não ter definido nem estipulado um apetite ao risco.



### 4.2 Integração da Gestão de Riscos ao Processo de Planejamento

A respeito do item 2 citado na Figura 3, intitulado ‘Integração da gestão de riscos ao processo de planejamento’, avaliam-se, inicialmente, evidências a respeito do subitem 2.1 ‘Os objetivos consideram cenários e riscos para estabelecimento dos objetivos de negócios específicos em toda a organização.’

A respeito do subitem 2.1, a Empresa S dispõe de diretrizes estratégicas e plano plurianual 2020-2023, documentos que citam cenários e descrevem estratégias de atuação. Os documentos citados sugerem o atendimento do subitem 2.1 e os argumentos do Entrevistado 02 reforçam essa constatação:

São avaliados diversos aspectos, a gente avalia cenário, grandes oportunidades e ameaças que estão colocadas para a instituição, então se faz uma análise [...] do ambiente e o quanto ele está propício [...] nesse processo vemos quais são os riscos inseridos, isso é algo que a Empresa S faz, [...] a Unidade de Gestão Estratégica formula boletins informativos de risco, e na construção do direcionamento estratégico você analisa esses levantamentos, com índices, por exemplo de conformidade.

Quanto ao subitem 2.2, ‘Menção aos objetivos de negócio alinhados ao apetite ao risco’, as evidências não permitem constatar o seu atendimento, devido ao fato de a Empresa S não ter definido nem estipulado um apetite ao risco, conforme citado na Subseção 4.1 deste estudo.

Para o subitem 2.3 ‘Mensuração e / ou comunicação de medidas de desempenho (metas, indicadores de desempenho, indicadores de risco e variações aceitáveis no desempenho)’ foram verificadas, inicialmente, evidências em relatórios mensais de gestão, documentos mensalmente encaminhados aos Conselho Deliberativo para aprovação e análise do colegiado.

Além dos relatórios previamente mencionados, foi analisado o Relatório Gerencial Anual do exercício de 2018, que é apresentado aos órgãos de controle interno e externo e à sociedade como prestação de contas anual, em acordo ao art. 70 da Constituição Federal e com as disposições da Instrução Normativa do TCU n. 63/2010 (TCU, 2010) e da Decisão Normativa TCU no 170/2018 (TCU, 2018b), relativo à prestação de contas sobre a gestão da Empresa S em 2018.

### 4.3 Política de Riscos

Quanto ao item 3 citado na Figura 3, intitulado ‘Política de Riscos’, avalia-se, inicialmente, o subitem 3.1 ‘a Política de Riscos é discutida e/ou documentada pela empresa’. As evidências sugerem que tal política é discutida, porém, ainda não foi aprovada, conforme o trecho da Ata de reunião ordinária de Conselho Deliberativo da Empresa S:

As propostas de Política de Atuação Internacional, de Regulamento de Convênios e da Política de Gestão de Riscos e Controles Internos, foram encaminhadas à Diretoria Executiva (...) para conhecimento e sugestões, especialmente dos novos dirigentes que não tinham acompanhado as discussões que se iniciaram desde outubro de 2018. (...) as minutas já estão sendo discutidas internamente e comunicou que em momento oportuno retornarão ao Conselho Deliberativo Nacional, para a deliberação das matérias (...)

Quanto ao subitem 3.2 ‘Menção à aprovação da Política de Riscos pela alta administração’ constatou-se que ela estava forma de minuta, não sendo aplicável mencionar algo sobre a sua aprovação. Tais evidências baseiam-se na citada ata do conselho deliberativo



e foram, também, corroboradas pelas entrevistas feitas com colaboradores que, em sua maioria, indicaram que participaram das discussões a respeito dessa minuta. Desta forma, constata-se a não aplicação do subitem 3.2 da Figura 3, a qual foi baseada em recomendações do TCU. A partir da não aplicação do subitem 3.2, os subitens 3.2.1 a 3.2.7 associados ao item 3.2 da Figura 3, também, não se aplicam ao caso em estudo.

#### 4.4 Comprometimento da Gestão

A respeito do item 4 citado na Figura 3, intitulado ‘Comprometimento da gestão’, avaliou-se inicialmente o subitem 4.1 ‘Envolvimento da alta administração na estrutura e no processo de gestão de riscos (inclui a revisão da estrutura e do processo de gestão de riscos)’. Os entrevistados indicaram que ao Conselho do Deliberativo vincula-se um Comitê de *Compliance*, composto por conselheiros, que atua diretamente com o processo de gestão de riscos. O referido comitê foi originalmente constituído em agosto de 2014, de acordo com documentos internos, indicando uma atuação da alta administração há pelo menos 5 anos em relação à gestão de riscos.

A respeito do subitem 4.2 ‘Envolvimento do corpo executivo no processo de gestão de riscos’, é demonstrado com base no encaminhamento de relatórios e participação em reuniões sobre a gestão de riscos, conforme mencionado pelo Entrevistado 01 “(...) a diretoria e as unidades entregam os relatórios e participam de reuniões de alinhamento a respeito da gestão de riscos”, o Relatório de Gestão Anual aborda diversos aspectos voltados à toda gerência da Empresa S, tratando assuntos como gestão de riscos e controles internos, riscos associados à gestão de pessoas, mapeamento de riscos pela empresa e formas de mitigá-los. Desta maneira, constata-se o envolvimento do corpo executivo no processo de gestão de riscos.

#### 4.5 Alocação de Recursos

Quanto ao item 5 citado na Figura 3, intitulado ‘Alocação de Recursos’, avalia-se, inicialmente, o subitem 5.1 ‘Menção a recursos oferecidos pela alta administração necessários para implementação da gestão de riscos’. A análise dos dados primários indicou a referência a recursos alocados referentes à implementação da Gestão de Riscos, como cita o Entrevistado 01: "O trabalho da Unidade de Auditoria Interna (...) necessitou de recursos para a criação do *CheckRisk*, que funciona como uma ferramenta, um sistema automatizado e inteligente de Gestão de Riscos".

Quanto ao subitem 5.2, intitulado ‘Alocação de recursos para gerenciar riscos relacionados a pessoas (cultura e programas de treinamento)’, a análise documental das Diretrizes Estratégicas PPA 2020-2023, em seu tópico 2.4.1, determina "(...) mínimo dois por cento e máximo de seis por cento do valor total das respectivas folhas de pagamento (...) deve ser alocado em ações de capacitação dos seus quadros efetivos", indicando uma previsão estratégica alocação de recursos à capacitação de pessoas. De forma mais específica, a capacitação em gestão de riscos é percebida pelos entrevistados, como evidencia o relato Entrevistado 04 “(...) temos diversas capacitações internas para os funcionários e conselheiros pela Universidade Corporativa, com IBGC, (...) recentemente tivemos um curso no Amanakey e a Fundação Dom Cabral".

Quanto ao subitem 5.3, intitulado ‘Alocação de recursos para aperfeiçoar o gerenciamento de riscos com ferramentas (integração à sistemas de TI)’, verificou-se que o mesmo tópico 2.4.1, das Diretrizes Estratégicas PPA 2020-2023, citado no parágrafo anterior, menciona que "(...) vinte por cento do total das aplicações de cada ano em projetos e atividades deve ser alocado em ações vinculadas às classificações funcionais" manifestando a alocação de



recursos às ferramentas. Adicionalmente, cinco entrevistados, também, mencionaram um programa de automação de Gestão de Riscos denominado *CheckRisk*, adotado por todos os Dirigentes do Sistema, que possibilita um maior controle para tomada de decisões. Desta maneira, considera-se que o subitem 5.3 foi atendido.

#### 4.6 Resumo dos Resultados

Com base nos resultados apresentados neste estudo, foi possível apresentar a Figura 6, contendo um resumo desses resultados, conforme descrito na sequência.

| Item  | Subitem   | Aderente | Não aderente | Não se aplica |
|---|---|----------|--------------|---------------|
| 1. direcionamento estratégico;                                | 1.1 Menção aos objetivos, missão, visão e valores.  | X        |              |               |
|   | 1.2 Os objetivos, missão, visão e valores estão vinculados ao apetite ao risco.   |          | X            |               |
|   | 1.3 Envolvimento da alta administração no estabelecimento do apetite ao risco.  |          | X            |               |
| 2. integração da gestão de riscos ao processo de planejamento | 2.1 Os objetivos consideram cenários e riscos para estabelecimento dos objetivos de negócios específicos em toda a organização.                           | X        |              |               |
|   | 2.2 Os objetivos de negócio alinhados ao apetite ao risco.  |          | X            |               |
|   | 2.3 Mensuração e / ou comunicação de medidas de desempenho (metas, indicadores de desempenho, indicadores de risco e variações aceitáveis no desempenho). | X        |              |               |
| 3. política de riscos   | 3.1 A Política de Riscos é discutida e/ou documentada pela empresa.   | X        |              |               |
|   | 3.2 Menção à aprovação da Política de Riscos pela alta administração.   |          | X            |               |
|   | 3.2.1 Vínculo dos objetivos de negócio com a Política de Riscos (divulgação, transparência e prestação de contas).  |          |              | X             |
|   | 3.2.2 Vínculo das políticas organizacionais com a Política de Riscos.   |          |              | X             |
|   | 3.2.3 Menção de integração das políticas de riscos nos níveis da organização (incluindo no planejamento estratégico e parcerias).                         |          |              | X             |
|   | 3.2.4 Definição de responsabilidades, para a gestão de riscos. (inclui competências para a implementação e a manutenção do processo).                     |          |              | X             |
|   | 3.2.5 Definição de periodicidade para a gestão de riscos (Identificação, avaliação, tratamento, monitoramento, melhoria e/ou comunicação dos riscos).     |          |              | X             |
|   | 3.2.6 Menção de medida de desempenho da política de risco.  |          |              | X             |



|                              |  |   |  |   |
|------------------------------|--|---|--|---|
|                              | 3.2.7 Definição de reporte da política de risco.   |   |  | X |
| 4. comprometimento da gestão | 4.1 Envolvimento da alta administração na estrutura e no processo de gestão de riscos (inclui a revisão da estrutura e do processo de gestão de riscos). | X |  |   |
|                              | 4.2 Envolvimento do corpo executivo no processo de gestão de riscos.   | X |  |   |
| 5. alocação de recursos      | 5.1 Menção a recursos oferecidos pela alta administração necessários para implementação da gestão de riscos.   | X |  |   |
|                              | 5.2 Alocação de recursos para gerenciar riscos relacionados a pessoas (cultura e programas de treinamento).  | X |  |   |
|                              | 5.3 Alocação de recursos para aperfeiçoar o gerenciamento de riscos com ferramentas (integração à sistemas de TI).                                       | X |  |   |

Figura 6 - Resumo dos Resultados

Fonte: Elaborado pelos autores com base em dados da pesquisa.

Ao fim do levantamento dos dados verificou-se, com base na Figura 6, que dos 20 subitens examinados, 9 foram aderentes, 4 não foram aderentes e 7 não foram aplicáveis. Tais resultados indicam um alinhamento de 69,23% de subitens aplicáveis ao caso da empresa do Sistema S, baseado em recomendações propostas pelo TCU e citadas no referencial teórico deste estudo. Em complemento sinaliza-se, com base nas evidências citadas nos resultados, os seguintes pontos para aprimoramento para os subitens que não foram aderentes: a formalização da política de riscos, bem como o estabelecimento e a definição do apetite a riscos por parte da Empresa S.

## 5. Conclusões

O objetivo deste estudo foi avaliar o nível de aderência das políticas e estratégias relativas à gestão de riscos de uma empresa do Sistema S, baseado em recomendações propostas pelo TCU. O estudo trata tema relevante e atual, evidenciado na forma de um estudo de caso descritivo. Coletaram-se dados primários e secundários, e para tratar os dados empregaram-se a análise documental e de conteúdo, com uso da técnica de adequação padrão, considerando-se 5 itens e 20 subitens baseados nas citadas recomendações.

Os resultados da avaliação das políticas e estratégias relativas à gestão de riscos apresentaram, em geral, aderência de 69,23% de subitens aplicáveis ao caso em estudo, baseado em recomendações propostas pelo TCU. Tal aderência não se distribuiu de mesma forma entre os itens analisados, constatando-se como pontos que podem contribuir para aprimorar tal aderência a formalização da política de riscos, bem como o estabelecimento e a definição do apetite a riscos por parte da Empresa S.

Esta pesquisa pode contribuir para o estudo de políticas e estratégias relativas à gestão de riscos, inclusive para os gestores da Empresa S, de outras entidades do Sistema S, assim como de empresas receptoras de recursos públicos. Órgãos públicos de controle, acadêmicos e demais interessados, também, podem beneficiar-se dos resultados desta pesquisa.

Deve-se ressaltar que os resultados apresentados nesta pesquisa tomam como referência os dados primários e secundários coletados num período específico. As evidências apresentadas neste estudo, portanto, referem-se aos dados que foram coletados. Isto enseja a oportunidade



para que pesquisas futuras possam ser elaboradas, a fim de complementar os achados deste estudo.

Para tais pesquisas futuras, recomenda-se: 1. realização de estudo na Empresa S em outro período, com a finalidade de verificar a aderência ou não dos subitens levantados que ainda podem ser aprimorados ou que não foram aplicáveis neste estudo; 2. replicação do estudo em outras empresas do Sistema S, reutilizando itens e subitens apresentados na Figura 3 deste estudo; 3. realização de pesquisas similares com empresas pertencentes à administração pública, fundacional ou paraestatal; 4. realização de outros estudos a respeito da gestão de riscos empregando outras dimensões citadas na Figura 2 e baseadas em recomendações do TCU que diferem da dimensão ‘Ambiente’, como ‘Processos’, ‘Parcerias’ e ‘Resultados’.

### Referências

- Associação Brasileira de Normas Técnicas. (2009). NBR ISO 31000: risk management: principles and guidelines. Rio de Janeiro.
- Bardin, Laurence. (1977). Análise de Conteúdo. Lisboa: Edições 70.
- Bernstein, Peter (1996). Desafio aos deuses: a fascinante história do risco. 3. ed. Campus: Rio de Janeiro.
- Coimbra, F. C. (2007). Riscos Operacionais: estrutura para gestão em bancos. São Paulo: Saint Paul.
- Brasil. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. (1988). Brasília. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm)>. Acesso em 25.2.2020.
- Controladoria Geral da União. (2018). Guia prático de implementação de programa de integridade pública: orientação para a administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Brasília: Ministério da Transparência e Controladoria Geral da União.
- Crouhy, M., Galai, D., & Mark, R. (2004). Gerenciamento de Risco - Abordagem Conceitual e Prática. São Paulo: Qualitymark.
- Comitee Of Sponsoring Organizations (1992). Internal Control and Financial Reporting. Jersey City.
- Comitee Of Sponsoring Organizations (1997). Report, internal control: integrated framework. Jersey City.
- Comitee Of Sponsoring Organizations (2004). Enterprise Risk Management – ERM. Jersey City.
- Faber, M., Manstetten, R., & Proops, J. L. R. (1992). Humankind and the enviroment: an anatomy of surprise and ignorance. Environmental Values, v. 1, n. 3, p. 217-241.
- Freitas, C. A. S. (2002) Gestão de risco: possibilidades de utilização pelo setor público e por entidades de fiscalização superior. Revista do Tribunal de Contas da União, Brasília, v. 33, n. 93, p. 42-54.
- Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (2007). Guia de orientação para o gerenciamento de riscos corporativos. São Paulo, SP: IBGC (Cadernos de Governança Corporativa, 3).
- Knight, F. (1921). Risk, uncertainty and profit. New York: Houghton Mifflin Company.
- Markowitz, H. (1952). The Portfolio Selection. Journal of Finance, v. 7, n. 1, p. 77-91.
- Ministério do Planejamento Orçamento e Gestão, & Controladoria-Geral da União. (2016). Instrução Normativa Conjunta nº 1, de 10 de maio de 2016. Dispõe sobre controles internos, gestão de riscos e governança no âmbito do Poder Executivo Federal. Diário Oficial da União, Brasília, DF. Seção 1, p. 14.



## VIII SINGEP

Simposio Internacional de Gest3o de Projetos, Inova3o e Sustentabilidade  
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability  
ISSN: 2317-8302

8TH INTERNATIONAL CONFERENCE



- Sampieri, R. H., Collado, C. F., & Lucio, M. D. P. B. (2013). Metodologia de pesquisa. 5. ed. S3o Paulo: Penso.
- Silveira, A de Miceli. (2015). Governan3a corporativa no Brasil e no Mundo: teoria e pr3tica. Rio de Janeiro: Campus.
- Tribunal de Contas da Uni3o (2018b). Decis3o Normativa-TCU n3 170, de 19 de setembro de 2018. Di3rio Oficial da Uni3o, Bras3lia, DF, 24 set. 2018. Se3o 1, p. 107.
- Tribunal de Contas da Uni3o. (2010). Instru3o Normativa - TCU n3 63, de 13 de setembro de 2010. Dispon3vel em: < <http://www.fazenda.gov.br/assuntos/atuacao-internacional/arquivos/instrucao-normativa-tcu-no-63-de-1o-de-setembro-de-2010.pdf/view>>. Acesso em 6/11/2019.
- Tribunal de Contas da Uni3o (2018a). Referencial b3sico de gest3o de riscos. Bras3lia: Secretaria Geral de Controle Externo (Segecex).
- Valle, T. H. (2017). Sebrae e as melhores pr3ticas de governan3a corporativa: um estudo de caso comparativo. 49f. Monografia (Gradua3o em Administra3o) – Universidade de Bras3lia, Bras3lia.
- Yin, R. K. (2005). Estudo de caso: planejamento e m3todos. Tradu3o de Daniel Grassi. 3. Ed. Porto Alegre: Bookman.