

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO (UFPE)
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO PÚBLICA PARA O DESENVOLVIMENTO
DO NORDESTE

RODOLPHO BELARMINO DA SILVA

**GESTÃO DE RISCOS ORGANIZACIONAIS EM FOLHA DE PAGAMENTO:
UM ESTUDO NA UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO**

Recife

2023

RODOLPHO BELARMINO DA SILVA

**GESTÃO DE RISCOS ORGANIZACIONAIS EM FOLHA DE PAGAMENTO:
UM ESTUDO NA UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO**

Dissertação apresentada ao Mestrado em Gestão Pública para o Desenvolvimento do Nordeste, à Universidade Federal de Pernambuco, como requisito parcial para obtenção do título de mestre em Gestão Pública.

Área de Concentração: Gestão Pública para o Desenvolvimento Regional

Orientadora: Taciana de Barros Jerônimo, Dra.

Recife

2023

RODOLPHO BELARMINO DA SILVA

**GESTÃO DE RISCOS ORGANIZACIONAIS EM FOLHA DE PAGAMENTO:
UM ESTUDO NA UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO**

Dissertação apresentada ao Mestrado em Gestão Pública para o Desenvolvimento do Nordeste, à Universidade Federal de Pernambuco, como requisito parcial para obtenção do título de mestre em Gestão Pública.

Orientadora: Taciana de Barros Jerônimo, Dra.

Aprovada em: 27 de julho de 2023.

BANCA EXAMINADORA

Taciana de Barros Jerônimo (Orientadora), Dra.
Universidade Federal de Pernambuco

Nadi Helena Presser (Examinadora Interna), Dra.
Universidade Federal de Pernambuco

Jorge da Silva Correia Neto (Examinador Externo), Dr.
Universidade Federal Rural de Pernambuco

Recife

2023

À Arlete, ao Josias e à Joseane (*in memoriam*), meus anjos da guarda, que iluminaram minha trajetória durante o Mestrado e me concederam sabedoria e coragem para correr atrás do meu sonho.

AGRADECIMENTOS

Indubitavelmente, elaborar esta dissertação consistiu num dos maiores desafios que vivenciei até hoje. Finalizada mais uma etapa na minha carreira, tenho plena convicção de que não teria logrado êxito individualmente. Costumo dizer que realizar um Mestrado é um projeto coletivo, sendo essencial que haja uma rede de apoio sólida e permanente.

Inicialmente, agradeço a Deus e aos meus anjos da guarda, que me concederam forças para seguir em frente. Aos meus pais Josilane e Redivaldo, que são a tradução do que é amor e dedicação. Vocês nunca pouparam esforços para investir na minha educação e, por esta razão, serei eternamente grato. Se infinitas vidas houver, em todas elas gostaria de tê-los como meus pais. Aos meus irmãos Raphael e Rodrigo, por todo o companheirismo e união que existe entre nós, fruto dos valores compartilhados magistralmente pelos nossos genitores.

À professora Taciana Barros, por ter aceito o convite da orientação e por toda atenção e disponibilidade durante a construção do projeto e da dissertação. Aos professores Nadi Presser e Jorge Correia, pelas contribuições à pesquisa e pelas gentis palavras que proferiram na etapa de qualificação. Ao professor Eli Lopes, que ministrou aulas excepcionais sobre metodologia científica, sem as quais não teria conseguido estruturar o meu trabalho. A docência é um dom divino, concedida a cada um de vocês, que exercem com amor esta profissão. Gratidão também a todos(as) os(as) professores(as) do MGP da UFPE.

Ao meu amigo Fernando Albuquerque, por ter topado participar desta pesquisa, mesmo na correria do seu Mestrado. À Neilla Carvalho e a Luiz Carlos Soares, pela disponibilidade em colaborar com este estudo e por serem os melhores colegas de trabalho e amigos que eu poderia ter. A todos que compõem a equipe da folha de pagamento da UFRPE, com quem compartilho praticamente todos os meus dias. Aos meus amigos da ALP Igor Miranda, Juliane Coutinho, Isabela Leal, Mariana Reys e Betânia Santana: cada um de vocês, em algum momento, teceu alguma palavra de incentivo, transmitindo energia positiva, o que fez toda diferença durante a escrita desta dissertação.

Aos meus colegas da Turma 18, a melhor que já teve. Acredito que nunca tenha havido uma turma tão unida e coesa quanto à nossa. Vocês tornaram as minhas sextas-feiras e sábados mais alegres e contribuíram para que esta jornada fosse mais leve. Aos meus amigos Elylian Pereira, Maria Lêda Coelho, Matheus Batista e Virna Godoy por constituírem a minha rede de apoio. A nossa equipe “tico e teco” deixará saudosas lembranças.

Aos gestores da UFRPE, por investir em ações de capacitação voltadas ao corpo técnico-administrativo, oportunizando o meu crescimento pessoal e profissional.

O correr da vida embrulha tudo, a vida é assim: esquenta e esfria, aperta e daí afrouxa, sossega e depois desinquieta. O que ela quer da gente é coragem. O que Deus quer é ver a gente aprendendo a ser capaz de ficar alegre a mais, no meio da alegria, e inda mais alegre ainda no meio da tristeza! Só assim de repente, na horinha em que se quer, de propósito – por coragem. Será? Era o que eu às vezes achava. Ao clarear do dia. (ROSA, 1994, p. 448).

RESUMO

Diante do anseio da sociedade por uma gestão célere e eficiente, com capacidade de executar políticas que atendam às demandas sociais, vem se intensificando a discussão sobre governança em organizações públicas. Nesse contexto, estão inseridas as Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), cuja missão consiste em disseminar conhecimento e inovação, por meio de atividades de ensino, pesquisa, extensão e gestão, a fim de promover o desenvolvimento para além do âmbito econômico. Porém, há eventos que causam incertezas e que podem impactar o alcance dos objetivos estabelecidos por essas entidades, o que justifica a importância de que os riscos sejam gerenciados. A partir desta constatação, este estudo teve como propósito analisar os riscos imbricados na tramitação de dois processos relativos à folha de pagamento, a saber o auxílio transporte e auxílio saúde, operacionalizados na Seção de Cadastro e Benefícios (SCB) da Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE). Metodologicamente, trata-se de uma pesquisa descritiva, com abordagem qualitativa e natureza aplicada. No que tange aos métodos, tipifica-se como uma pesquisa documental e uma pesquisa-ação, uma vez que foram realizadas consultas a documentos institucionais e reuniões com agentes públicos que têm conhecimento dos processos (grupo focal). Os resultados apontaram que 70% dos riscos encontram-se fora do apetite a risco da instituição, o que demandará ações para tratamento. No tocante a estas, o estudo constatou que, em alguns casos, será mais complexo delinear-las, sobretudo quando os riscos estiverem associados a eventos que não estão sob total controle da gerência operacional. Além disso, 60% deles, caso aconteçam, ocasionarão efeitos catastróficos nos objetivos dos processos, impactando o orçamento da UFRPE. Para além das contribuições para a gestão interna, os resultados deste estudo poderão ser utilizados por outras IFES brasileiras, a fim de assegurar a universalidade do conhecimento científico e proporcionar reflexões sobre gestão de riscos, controles internos, *compliance* e integridade no setor público.

Palavras-chave: governança; instituições federais de ensino superior; gestão de riscos.

ABSTRACT

Faced with society's yearning for swift and efficient management, with the ability to implement policies that meet social demands, the discussion on governance in public organizations has been intensifying. In this context, the Federal Institutions of Higher Education (IFES) are inserted, whose mission is to disseminate knowledge and innovation, through teaching, research, extension and management activities, in order to promote development beyond the economic scope. However, there are events that cause uncertainty and that can impact the achievement of the objectives established by these entities, which justifies the importance of managing risks. Based on this finding, this study aimed to analyze the risks involved in the course of two processes related to the payroll, whether they are transport assistance and health assistance, operated in the Registration and Benefits Section (SCB) of the Federal Rural University of Pernambuco (UFRPE). Methodologically, it is a descriptive research, with a qualitative approach and applied nature. As for the methods, it is typified as a documental research and an action research, since institutional documents were consulted and meetings were held with public agents who are aware of the processes (focal group). The results showed that 70% of the risks are outside the institution's risk appetite, which will require actions for treatment. With regard to these, the study found that, in some cases, it will be more complex to delineate them, especially when the risks are associated with events that are not under full control of the operational management. In addition, 60% of them, if they happen, will cause catastrophic effects on procedural objectives, impacting UFRPE's budget. In addition to contributions to internal management, the results of this study can be used by other Brazilian IFES, in order to ensure the universality of scientific knowledge and provide reflections on risk management, internal controls, *compliance* and integrity in the public sector.

Keywords: governance; federal institutions of higher education; risk management.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Classificação de riscos organizacionais.....	25
Quadro 2 – Atributos contributivos e inibidores à gestão de riscos em IFES	44
Quadro 3 – Documentos institucionais utilizados no estudo.....	49
Quadro 4 – Classificação de riscos proposta pela UFRPE.....	55
Quadro 5 – Escala de probabilidade	56
Quadro 6 – Escala de impacto	57
Quadro 7 – Escala de classificação de riscos	57
Quadro 8 – Diretrizes para priorização e tratamento de riscos.....	58
Quadro 9 – Opções de tratamento dos riscos	59
Quadro 10 – Análise temática ou categorial.....	62
Quadro 11 – Tabus relativos à gestão de riscos no setor público.....	68
Quadro 12 – Matriz SWOT	72
Quadro 13 – Partes interessadas (internas e externas).....	74
Quadro 14 – Identificação e categorização de riscos (auxílio transporte).....	77
Quadro 15 – Identificação e categorização de riscos (auxílio saúde).....	86
Quadro 16 – Origem dos fatores associados aos eventos (auxílio saúde).....	90
Quadro 17 – Consequências dos eventos de risco	97
Quadro 18 – Análise e classificação dos eventos de risco	100
Quadro 19 – Opções de tratamento dos riscos	105
Quadro 20 – Matriz RACI para tratamento dos riscos	107

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Indicador 2110 - capacidade em gerir riscos da UFRPE	20
Figura 2 – Cubo do COSO II ou COSO GRC	34
Figura 3 – COSO GRC 2017	34
Figura 4 – Modelo de gerenciamento de riscos do Orange Book	35
Figura 5 – Modelo das três linhas de defesa.....	36
Figura 6 – Interação entre instrumentos de governança	37
Figura 7 – Modelo de gestão de riscos segundo a ISO 31000.....	53
Figura 8 – Matriz de riscos da UFRPE.....	58
Figura 9 – Desenho da pesquisa	66
Figura 10 – Modelo das três linhas de defesa na UFRPE	75
Figura 11 – Painel de monitoramento de riscos	114
Figura 12 – Painel de incidentes.....	114

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
ANS	Agência Nacional de Saúde Suplementar
AUDIN	Unidade de Auditoria Interna
ALP	Assessoria de Legislação de Pessoas
ATAD	Assessoria Técnica e Administrativa
CAEE	Certificado de Apresentação de Apreciação Ética
CCP	Coordenação de Cadastro e Pagamento
CGR	Coordenadoria de Gestão de Riscos
CGU	Controladoria Geral da União
CEP	Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos
CONEP	Comissão Nacional de Ética em Pesquisa
CNS	Conselho Nacional de Saúde
CONSU	Conselho Universitário
COSO	<i>Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission</i>
DAP	Departamento de Administração de Pessoas
DDP	Departamento de Desenvolvimento de Pessoas
e-SOCIAL	Sistema de Escrituração Digital das Obrigações Fiscais, Previdenciárias e Trabalhistas
FORPLAD	Fórum Nacional de Pró-Reitores de Planejamento e Administração
GRC	Gerenciamento de Riscos Corporativos
IBGC	Instituto Brasileiro de Governança Corporativa
IFES	Instituição Federal de Ensino Superior
IIA	<i>Institute of Internal Auditors</i>
IN	Instrução Normativa
INTOSAI	<i>International Organization of Supreme Audit Institutions</i>
ISO	<i>International Organization for Standardization</i>
LGPD	Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais
ME	Ministério da Economia
MEC	Ministério da Educação
MPOG	Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão
MS	Ministério da Saúde
NBR	Norma Brasileira

NGP	Nova Gestão Pública
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional
PMI	<i>Project Management Institute</i>
PROGEPE	Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas
PROPLAN	Pró-Reitoria de Planejamento e Gestão Estratégica
REUNI	Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais
RFB	Receita Federal do Brasil
RMR	Região Metropolitana do Recife
RNP	Rede Nacional de Ensino e Pesquisa
SAC	Serviço de Atendimento ao Consumidor
SAMP	Seção de Acompanhamento e Movimentação de Pessoas
SCB	Seção de Cadastro e Benefícios
STD	Secretaria de Tecnologias Digitais
SIAPE	Sistema Integrado de Administração de Pessoal
SIGEPE	Sistema de Gestão de Pessoas
SIGRH	Sistema Integrado de Gestão de Recursos Humanos
SIPAC	Sistema Integrado de Patrimônio, Administração e Contratos
SIPEC	Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal
TCLE	Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
TCU	Tribunal de Contas da União
TI	Tecnologia da Informação
UFPE	Universidade Federal de Pernambuco
UFRPE	Universidade Federal Rural de Pernambuco
UK	<i>United Kingdom</i>

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
1.1 OBJETO DE ESTUDO	15
1.2 PROBLEMA DA PESQUISA	18
1.3 OBJETIVOS.....	21
1.4 JUSTIFICATIVA	21
1.5 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO	23
2 REFERENCIAL TEÓRICO	24
2.1 CONCEITO E CATEGORIAS DE RISCOS	24
2.2 GESTÃO DE RISCOS	27
2.3 ESTRUTURAS DE GERENCIAMENTO DE RISCOS	33
2.4 GESTÃO DE RISCOS NO SETOR PÚBLICO	37
2.4.1 Gestão de Riscos em Universidades	43
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	48
3.1 TIPIFICAÇÃO DA PESQUISA	48
3.2 PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS	50
3.3 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS	53
3.4 ASPECTOS ÉTICOS E MITIGAÇÃO DE RISCOS	65
3.5 DESENHO DA PESQUISA.....	66
4 RESULTADOS E DISCUSSÕES	67
4.1 ESTABELECIMENTO DO CONTEXTO.....	71
4.2 IDENTIFICAÇÃO DE RISCOS	76
4.3 ANÁLISE E AVALIAÇÃO DE RISCOS	99
4.4 TRATAMENTO DOS RISCOS.....	104
4.5 MONITORAMENTO E ANÁLISE CRÍTICA.....	113
REFERÊNCIAS	118
APÊNDICE A – ROTEIRO PARA CONDUÇÃO DO GRUPO FOCAL	125
APÊNDICE B – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO	126
APÊNDICE C – MINUTA DE INSTRUÇÃO NORMATIVA	129
ANEXO A – FLUXOGRAMA DO PROCESSO DE AUXÍLIO TRANSPORTE	134
ANEXO B – FLUXOGRAMA DO PROCESSO DE AUXÍLIO SAÚDE	136
ANEXO C – FLUXOGRAMA DO PROCESSO DE REPOSIÇÃO AO ERÁRIO	139
ANEXO D – DECLARAÇÃO DO FORPLAD	140
ANEXO E – COMUNICADO DO MINISTÉRIO DA ECONOMIA	141

1 INTRODUÇÃO

Na década de 1990, a discussão sobre a redefinição do papel do Estado se intensificou no Brasil. No cerne dos debates, encontrava-se a necessidade de efetivar uma reforma a fim de aumentar a governança, tendo em vista as dificuldades em atender as demandas públicas com eficiência (BRASIL, 1995). Essa reforma ficou conhecida como Nova Gestão Pública (NGP), mobilizando esforços para a construção de uma administração pública voltada para resultados, sob forte influência de mecanismos adotados no setor privado (SECCHI, 2009).

Segundo Cavalcante (2019), o objetivo era realizar mudanças em processos e estruturas para a obtenção de melhores desempenhos e a redução de riscos gerenciais e operacionais. Esse debate vem também se fortalecendo em universidades federais, uma vez que essas instituições têm buscado aperfeiçoar o seu planejamento e cumprir as recomendações de órgãos de controle, dentre as quais a gestão de riscos. Ao prestarem atividades no ensino, na pesquisa e na extensão, essas entidades enfrentam riscos que podem impactar o alcance dos seus objetivos (ARAÚJO; GOMES, 2021).

Na visão de Miranda (2017), a gestão de riscos corresponde a um dos elementos-chave da governança, configurando-se como vital para as instituições públicas. O propósito é melhorar o desempenho organizacional a partir da identificação de oportunidades de ganhos e da redução da probabilidade (ou impacto) de perdas gerenciais e orçamentárias. Frise-se que esse processo é permanentemente inacabado, buscando lidar com pontos fracos e ameaças que sempre mudam (BRAGA, 2017). Assim, deve ser bem estruturado e incluir um ciclo contínuo de aprendizagem e introdução de melhorias (HILL; DINSDALE, 2003).

Uma das instituições que defendem que a gestão de riscos deve ser bem estruturada em entidades públicas é o Tribunal de Contas da União (TCU). Para este órgão, um gerenciamento corretamente implementado e aplicado sistematicamente proporciona um suporte adequado às decisões que envolvem recursos públicos e um aumento da eficiência e eficácia nas atividades, traduzindo-se em resultados mais efetivos para a sociedade (BRASIL, 2018b).

Apesar desses efeitos positivos, Araújo e Gomes (2021) apontam que as universidades federais vêm enfrentando uma série de desafios para implementar essa gestão, dentre os quais a ausência de mapeamento de processos e a necessidade de engajamento e de capacitação dos seus agentes públicos. Paradoxalmente, há uma vulnerabilidade crescente a riscos, incluindo os de natureza operacional, decorrentes da necessidade de transparência e de prestação de contas, do caráter de suas atividades e da própria dinâmica da administração pública.

Nesse contexto, é imperativo que a gestão de riscos seja implementada visando não apenas o cumprimento de normas e regulamentos, mas principalmente à sua institucionalização como uma boa prática (FURLAN; PACHECO, 2021). Diante do anseio da sociedade por uma gestão pública eficiente, é fundamental realizar estudos visando aprimorar esse componente da governança, sobretudo no âmbito das universidades federais, dada a importância da educação superior para o desenvolvimento socioeconômico nacional.

1.1 OBJETO DE ESTUDO

É objeto deste estudo a identificação e a análise dos riscos organizacionais na tramitação dos processos de auxílio transporte e de auxílio saúde, operacionalizados no âmbito da Seção de Cadastro e Benefícios (SCB), subordinada à Coordenação de Cadastro e Pagamento (CCP), vinculada ao Departamento de Administração de Pessoas (DAP) da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEPE) da Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE).

O auxílio transporte possui natureza jurídica de caráter indenizatório e destina-se ao custeio parcial das despesas realizadas com transporte coletivo municipal, intermunicipal ou interestadual pelo servidor, nos deslocamentos “residência-trabalho” e vice-versa, sendo devido também, mediante opção, nos deslocamentos “trabalho-trabalho”, quando há um acúmulo lícito de cargos públicos (BRASIL, 2019).

A solicitação do benefício deverá ser realizada na plataforma SouGov.br. Ao receber o requerimento, a SCB analisa o pedido e, caso esteja em consonância com a legislação, efetua a inclusão em folha de pagamento. Nos casos em que for necessário algum ajuste, o requerimento será devolvido ao servidor, que receberá uma notificação no e-mail e na plataforma supracitada. Esses trâmites também serão observados nos casos em que houver mudança no endereço que implique alteração no valor do auxílio recebido pelo interessado.

O requerimento para concessão do auxílio transporte deverá conter obrigatoriamente as seguintes informações (BRASIL, 2019):

- Dados funcionais do servidor;
- Endereço residencial completo;
- Informações sobre os meios de transporte utilizados nos deslocamentos do servidor e o percurso entre a residência e o local de trabalho, e vice-versa;
- Valores das despesas com cada percurso e valores totais, diário e mensal.

Verifica-se, portanto, que não é necessário que o servidor anexe à solicitação qualquer tipo de comprovante de endereço ou bilhetes de passagens, uma vez que, ao final do processo, o requerente declarará a fidedignidade do seu conteúdo, mediante um termo de responsabilidade (BRASIL, 2022a). Além disso, o setor de gestão de pessoas deverá assegurar a economicidade na concessão do auxílio, optando pelo meio de transporte menos oneroso para a administração pública, sob pena de responsabilização nas esferas cabíveis (BRASIL, 2019).

Outro ponto importante refere-se à obrigatoriedade do recadastramento, que deverá ser efetivado pelas unidades de gestão de pessoas a cada dois anos, contados a partir do exercício de 2020, na plataforma SouGov.br, seguindo os mesmos trâmites do pedido inicial (BRASIL, 2019). Apesar da legislação não exigir a apresentação dos bilhetes de passagens, a orientação da SCB é que os servidores que utilizam transporte intermunicipal ou interestadual arquivem os comprovantes de despesas mensais, a fim de atender a eventuais auditorias do Ministério da Economia (ME) e dos órgãos de controle interno e externos.

O auxílio saúde também possui natureza indenizatória, cujo pagamento é realizado por meio de ressarcimento parcial a servidores (ativos e inativos) e pensionistas que comprovem a contratação particular de plano de assistência à saúde suplementar que atenda à legislação vigente (BRASIL, 2022b).

A solicitação do auxílio saúde deverá ser realizada por meio da plataforma SouGov.br. A partir do mês de junho de 2022, caso o pedido fosse realizado no período em que a folha estivesse disponível para atualizações, o sistema processava o pagamento, incluindo o valor retroativo à data da solicitação e, em seguida, finalizava o requerimento, salvo os seguintes casos (BRASIL, 2023a):

- Ficha financeira sem valor no mês anterior;
- Valor de pelo menos uma mensalidade inferior ao *per capita*¹, sendo necessário que seja calculada a diferença (repactuação) para lançamento manual do desconto;
- Folha de pagamento fechada;
- Alteração do tipo de plano ou operadora; ou
- Exclusão de dependente(s).

Nestes casos, o requerimento era encaminhado à SCB para análise e providências de pagamento. Além destes, as solicitações de encerramento do auxílio eram destinadas à unidade de gestão de pessoas, que efetuava o lançamento manual no sistema (BRASIL, 2023a). A partir

¹ De acordo com o disposto na Instrução Normativa nº. 97/2022, corresponde ao valor pago pela Administração por beneficiário elegível, para fins de ressarcimento parcial do custeio da assistência à saúde suplementar.

do mês de maio de 2023, houve a desabilitação temporária da funcionalidade de validação e de concessão automática das solicitações, razão pela qual todos os requerimentos serão analisados de forma manual pela SCB da UFRPE.

Para fins de recebimento, o pagamento do benefício é calculado a partir da remuneração do servidor ou pensionista e da sua faixa etária, tendo como marco inicial a data de abertura do requerimento, devidamente instruído e comprovado o pagamento do plano de saúde, devendo ser proporcionalizado, caso necessário (BRASIL, 2022b). No caso de dependentes, é facultada a inscrição em plano de saúde distinto do titular, desde que vinculado à mesma operadora, sendo exigida a comprovação da responsabilidade financeira (BRASIL, 2022b). Essa particularidade refere-se apenas a servidores, pois os pensionistas não fazem jus ao auxílio em relação aos seus dependentes (BRASIL, 2022b).

É obrigatório que seja informado à SCB qualquer mudança no contrato firmado junto à operadora, incluindo a mensalidade do plano, a inclusão e a exclusão de dependentes (BRASIL, 2022b). Nas hipóteses de cancelamento ou alteração de plano/operadora, deverá ser protocolado um requerimento no SouGov.br, seguindo os mesmos trâmites da solicitação inicial, sob pena de suspensão do benefício e de instauração de processo visando à reposição ao erário (BRASIL, 2022b).

Uma inovação refere-se à regularidade no custeio do plano de saúde, cuja verificação será realizada mensalmente, por meio de *webservice*², utilizando a base de dados da Agência Nacional de Saúde Suplementar (ANS). Nos casos em que forem verificadas inconsistências, o beneficiário será notificado pela própria plataforma SouGov.br para apresentar a documentação necessária para manutenção do auxílio (BRASIL, 2022b). Em que pese tal previsibilidade legal, destaca-se que a *webservice* se encontra em fase de desenvolvimento, impedindo a automação do processo de quitação do plano de saúde particular. Por esta razão, a análise da conformidade será realizada manualmente pelos órgãos, que aguardam a divulgação de orientações por parte do Ministério da Economia (UFRPE, 2023a).

Cabe ressaltar que as operadoras de direito público, bem como as entidades filantrópicas e as criadas antes da Lei nº. 9.656, de 1998, não se enquadram no processo de automação devido à falta de obrigatoriedade de registro na ANS. Neste caso, o comprovante de pagamento deverá ser apresentado na plataforma SouGov.br até o quinto dia útil de cada mês, para que a unidade

² De acordo com a Instrução Normativa nº. 97/2022, consiste numa solução tecnológica que permitirá a integração entre sistemas e a comunicação entre aplicações diferentes. Para subsidiar essa integração, os beneficiários tiveram de realizar um cadastramento no ano de 2022, conforme orientação do Ministério da Economia (UFRPE, 2022b).

de gestão de pessoas possa analisá-lo e assegurar o pagamento do benefício no mês subsequente ao envio do respectivo comprovante (BRASIL, 2022b).

Nos dois processos analisados, casos excepcionais que demandem análise jurídica ou parecer de outras unidades tramitam por meio de processo via Sistema Integrado de Patrimônio, Administração e Contratos (SIPAC).

1.2 PROBLEMA DA PESQUISA

No âmbito público, uma gestão eficaz de riscos mostra-se fundamental, reforçando a importância de que, num ambiente marcado por incertezas, sejam tomadas decisões assertivas em relação a políticas, programas e serviços (ARAÚJO; GOMES, 2021). Hill e Dinsdale (2003) destacam ainda que tal gestão depende da estrutura e de sistemas utilizados por administradores públicos. Por sua vez, Braga (2017) advoga que a elaboração de políticas, normas e diretrizes pode ser insuficiente para a sua implementação devido a questões estruturais.

De acordo com Ávila (2014), o propósito é diminuir os custos das atividades imbuídas de incerteza e maximizar os benefícios socioeconômicos, presumindo-se que haverá melhorias para a tomada de decisão por parte de servidores públicos. No entanto, Hill e Dinsdale (2003) alertam que vários óbices podem surgir, contribuindo para a fragilidade dessa gestão, dentre os quais a ausência de um processo decisório explícito de riscos e o descaso com os considerados importantes, dada a possibilidade de trazer prejuízos para o órgão.

É justamente uma pouca maturidade em gestão de riscos que é possível visualizar ao analisar o Relatório de Gestão da UFRPE referente ao exercício de 2021. No contexto de uma universidade *multicampi*, com quatro unidades acadêmicas e o *campus* Dois Irmãos, apenas 13 setores e processos foram contemplados com este gerenciamento, conforme decisão do Comitê de Governança do órgão (UFRPE, 2022a).

Além do mais, boa parte do mapeamento de processos, etapa essencial para gerir riscos de acordo com Araújo e Gomes (2021), referiu-se a atividades que são de competência da Pró-Reitoria de Planejamento e Gestão Estratégica (PROPLAN). Na UFRPE, o setor responsável por gerenciar e monitorar os riscos de maneira contínua está vinculado a essa pró-reitoria. Nesse sentido, o fato de o mapeamento de processos estar circunscrito substancialmente à PROPLAN é um indicativo de que o mapeamento deve envolver, o mais breve possível, todos os setores organizacionais.

Imbricado a essa reflexão, encontra-se o problema deste estudo, tendo em vista que não foi iniciado um trabalho para efetivação da gestão de riscos na PROGEPE, a quem compete a

execução de atividades de administração de pessoal, de desenvolvimento e de qualidade de vida dos servidores públicos. Desse modo, na SCB, unidade em que o pesquisador desempenha suas atividades, também não houve iniciativa em implementar formalmente tal gestão, a despeito de os processos operacionalizados no setor envolverem o manejo de recursos públicos, a exemplo do auxílio transporte e do auxílio saúde, o que requer o cumprimento de requisitos regulatórios e legais, transparência, integridade e *accountability*³.

Após consulta aos relatórios de gestão divulgados no portal da instituição, verifica-se que, nos anos de 2012 a 2016, o auxílio transporte foi auditado, suscitando recomendações por parte da Unidade de Auditoria Interna (AUDIN) ao setor de pagamento (UFRPE, 2017), dentre as quais:

- Estabelecer controles administrativos que condicionem o pagamento do benefício a servidores que utilizam transporte coletivo à apresentação do bilhete de passagem, acompanhado de cupom fiscal quando se utilizarem de recibo, com a identificação do usuário escrita pelo indivíduo que assina o recibo;
- Realizar o recadastramento e a atualização rotineira dos registros das concessões do auxílio transporte;
- Adotar providências para cancelamento do benefício para os servidores que não se enquadram nas hipóteses legais estabelecidas para o seu recebimento e proceder o ressarcimento de valores pagos indevidamente;
- Revisar a concessão do auxílio transporte, em especial no caso dos servidores que utilizem mais de dois veículos no deslocamento residência/trabalho/residência, verificando a existência de terminais de integração e confirmando os valores das passagens.

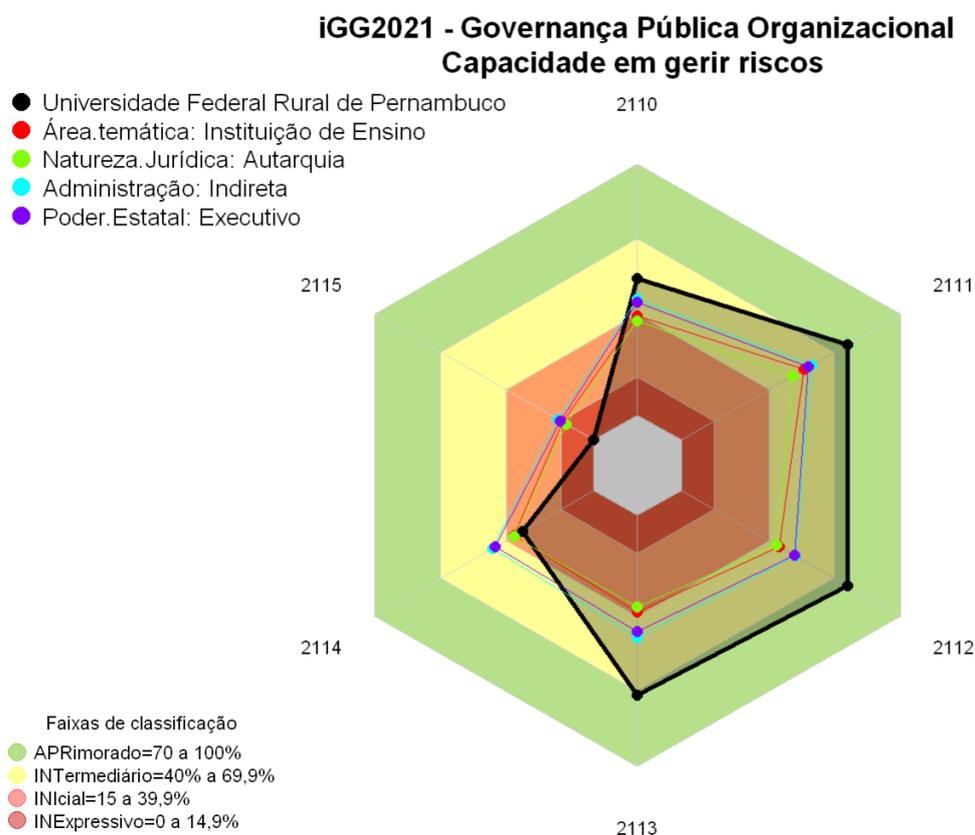
No caso do auxílio saúde, verifica-se que tem ocorrido uma série de mudanças, como já exposto. No entanto, é essencial analisar o impacto dessas alterações nos controles internos da gestão e identificar os possíveis riscos a que a unidade de gestão de pessoas estará vulnerável. Some-se a isto que a efetivação do controle neste processo tem sido um desafio para a SCB, em decorrência do baixo quantitativo de servidores lotados no setor, que operacionalizam outros processos que envolvem o manejo de recursos estatais, demandando, assim, a implementação de uma gestão de riscos com a maior brevidade possível.

³ Segundo Miranda (2017, p. 23), “é o processo pelo qual as organizações do setor público e os indivíduos são responsáveis por suas decisões, incluindo a gestão dos fundos públicos”. Nesse sentido, abrange a responsabilidade em prestar contas.

Para além do olhar na própria instituição, o problema desta pesquisa também encontra respaldo externo e, mais precisamente, no trabalho desenvolvido por órgãos de controle para fomentar a governança pública (TEIXEIRA; GOMES, 2019). No Brasil, uma das instituições protagonistas é o TCU, que publicou diversos títulos sobre o tema, incluindo-se o “Referencial básico de governança organizacional”, cuja primeira edição foi lançada no ano de 2013. Neste manual, a gestão de riscos foi reconhecida como uma boa prática (BRASIL, 2020b).

Anualmente, o TCU realiza levantamentos perante entidades públicas, disponibilizando questionários eletrônicos aos entes jurisdicionados para colher dados sobre gestão de pessoas, tecnologia da informação, contratações e governança pública e, após sistematização, divulga os indicadores de desempenho de cada instituição (BRASIL, 2021). Dentre os vários indicadores constantes no levantamento divulgado no ano de 2021, encontra-se o que mediu a capacidade da UFRPE em gerir riscos, representado na figura a seguir.

Figura 1 – Indicador 2110 - capacidade em gerir riscos da UFRPE



2110: gerir riscos; 2111: a estrutura da gestão de riscos está definida; 2112: atividades típicas de segunda linha estão estabelecidas; 2113: o processo de gestão de riscos da organização está implantado; 2114: os riscos considerados críticos para a organização são geridos; 2115: a organização executa processo de gestão de continuidade do negócio.

Fonte: Brasil (2021).

Conforme a Figura 1, a organização encontra-se na faixa de classificação intermediária, com percentuais que variam de 40% a 69,9%. Em que pese a estrutura de riscos estar definida, as atividades típicas de segunda linha estarem estabelecidas e o processo de gestão de riscos ter sido implantado (todos incluídos na faixa de classificação aprimorado), a Universidade precisa avançar no gerenciamento dos riscos considerados como críticos e na execução do processo de continuidade do negócio.

Com base no exposto, o seguinte problema foi investigado no desenvolvimento do estudo: **quais são os riscos e a magnitude destes na tramitação dos processos de auxílio saúde e de auxílio transporte no âmbito da Seção de Cadastro e Benefícios (SCB) da Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE)?**

1.3 OBJETIVOS

O objetivo geral deste estudo é analisar os riscos imbricados na tramitação dos processos de auxílio saúde e de auxílio transporte, operacionalizados no âmbito da Seção de Cadastro e Benefícios (SCB) da Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE).

Os objetivos específicos são:

- I. Identificar os riscos que poderão ter algum impacto na tramitação dos processos de auxílio transporte e de auxílio saúde;
- II. Analisar a magnitude e o impacto dos riscos;
- III. Selecionar respostas aos riscos por meio de controles e outras ações;
- IV. Propor ações para monitorar e coordenar os processos e os resultados do gerenciamento de riscos.

1.4 JUSTIFICATIVA

Esta pesquisa possui originalidade e relevância científica e social, tendo em vista que poderá contribuir para compreender a gestão de riscos no âmbito de uma Instituição Federal de Ensino Superior (IFES) e, mais precisamente, numa área da gestão de pessoas que naturalmente apresenta complexidade, pois envolve o gerenciamento de recursos públicos.

Araújo e Gomes (2021) ressaltam que as universidades públicas federais devem gerir os seus riscos devido a exigências legais. Segundo esses autores, esse desafio foi pouco explorado cientificamente, o que corrobora a importância de trabalhos como este, com vistas a expandir o conhecimento acadêmico na área.

Desse modo, acredita-se que este estudo poderá contribuir para a adoção de elementos da gestão de riscos no âmbito da SCB, coadunados aos objetivos estratégicos da UFRPE, a fim de aprimorar os índices de governança aferidos pelo TCU. Além do mais, o seu caráter pioneiro poderá incentivar que outras unidades da PROGEPE iniciem o gerenciamento de riscos em seus processos. Afinal, os bons resultados de projetos-pilotos podem suscitar o interesse de outros setores, contribuindo para uma mudança na cultura organizacional (MIRANDA, 2017).

Apesar da pesquisa ter como *locus* um setor de trabalho específico da UFRPE, é possível que os resultados sejam utilizados por outras instituições públicas brasileiras, uma vez que os processos analisados são comuns a todas as organizações federais, que estão sujeitas ao mesmo arcabouço de normas. Nesse contexto, estima-se que as ações propostas sirvam de parâmetro para subsidiar o monitoramento, a coordenação e os resultados do processo de gerenciamento de riscos em outras entidades, ressalvadas as peculiaridades de cada um delas. Conjectura-se também que incentivará a realização de outros trabalhos, proporcionando uma base acadêmica para o aprofundamento do tema na esfera pública, sobretudo no âmbito das IFES.

Numa dimensão ampliada, identificou-se uma consonância com um projeto de âmbito nacional, desenvolvido por um grupo de trabalho vinculado à Comissão de Planejamento e Avaliação do Fórum Nacional de Pró-Reitores de Planejamento e Administração (FORPLAD). Com o suporte da Rede Nacional de Ensino e Pesquisa (RNP), tem sido realizado um trabalho coletivo, com o objetivo de criar o “Repositório Nacional de Riscos e Controles Internos”, que consiste numa rede de inteligência contendo os riscos mapeados pelos órgãos e seus respectivos controles, possibilitando a adoção de soluções conjuntas para problemas comuns (ANEXO D). Assim, as IFES deverão realizar pesquisas como esta, com a perspectiva de que os resultados não ficarão circunscritos apenas à instituição, mas poderão ser compartilhados com outras, dada a possibilidade de inclusão naquele repositório.

Além disso, visualiza-se que vários desafios vêm sendo interpostos a essas instituições em decorrência de restrições no orçamento, o que poderá comprometer – no curto, médio e longo prazos – o ensino, a pesquisa, a extensão, a gestão e os programas de assistência estudantil (MEDEIROS; TROMBINI; SANTOS JÚNIOR, 2020).

No que tange às políticas públicas, Pasquali, Nottar e Mello (2020) apontam que existe um estudo do Ministério da Educação (MEC) para alterar a matriz orçamentária de distribuição de recursos para as universidades federais, elevando o peso dos indicadores de desempenho, incluindo-se os aferidos pelo TCU. Esse projeto reforça a urgência em consolidar boas práticas de governança na UFRPE, tendo a gestão de riscos como uma das principais facetas.

1.5 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

A estrutura da dissertação abrange várias seções e cada uma apresenta uma parte do trabalho concluído. Sendo assim, o capítulo 1 – Introdução delimita o tema de pesquisa, que corresponde à gestão de riscos organizacionais. Para tal, é realizada uma breve contextualização sobre governança, cuja discussão iniciou-se a partir da reforma gerencial do Estado Brasileiro na década de 1990. Em seguida, demonstra-se o objeto de estudo, dois processos da folha de pagamento de pessoal, a fim de analisar os riscos imbricados durante a operacionalização de ambos. O referido capítulo abrange também os objetivos e as justificativas acadêmica e social deste estudo.

No capítulo 2, é apresentado o referencial teórico da pesquisa. Nele, são levantadas as bases conceituais acerca do tema estudado, abrangendo a gestão de riscos no setor público e em universidades, entre outros temas correlatos.

No capítulo subsequente, demonstra-se os procedimentos metodológicos adotados para o desenvolvimento do estudo, incluindo-se a técnica para coleta dos dados, quer seja o grupo focal, e o modelo utilizado na análise e na interpretação desses dados.

No capítulo 4, são apresentados os resultados da pesquisa e sua interpretação. A análise e a interpretação responderão aos objetivos da pesquisa e, para tal, serão utilizados os resultados e comparadas as teorias da fundamentação teórica.

Por fim, as considerações finais, com as limitações do estudo e as propostas de novas pesquisas, incluindo-se as referências bibliográficas na última parte.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo, serão expostos os pressupostos teóricos que concederam fundamentação a esta pesquisa, bem como as contribuições proporcionadas por investigações anteriores (GIL, 2017).

2.1 CONCEITO E CATEGORIAS DE RISCOS

O risco é inerente ao cotidiano de indivíduos e organizações. De acordo com o IBGC (2017, p. 11), “envolve a quantificação e a qualificação da incerteza, tanto no que diz respeito às perdas quanto aos ganhos”. No âmbito corporativo, as entidades de todos os tipos e portes estão susceptíveis a fatores internos e externos, o que requer uma visão ampla sobre o tema, já que os efeitos dessa incerteza podem ser positivos, negativos ou mistos (ABNT, 2018). Assim, o risco pode relacionar-se tanto a ameaças quanto a oportunidades.

Outra definição refere-se à possibilidade de ocorrência de eventos que repercutem de modo negativo no alcance dos objetivos de uma organização (BRASIL, 2020a; COSO, 2007). Montezano *et al.* (2019) destacam que essa concepção se sobressai, principalmente quando o risco encontra-se atrelado a aspectos processuais ou estratégicos. Diante desse cenário, podem ser definidos como a possibilidade de algo não dar certo, envolvendo situações de perda ou ameaça; há uma associação a alguns termos, tais como imprecisão, hipótese, temeridade e dubiedade, ocasionando êxito ou infortúnio (PINTO; NOGUEIRA; CERQUINHO, 2020).

Na visão de Hill e Dinsdale (2003, p. 13) “o risco é uma função tanto da caracterização empírica [...] como de contextos culturais, sociais e políticos que afetam as reações e percepções das pessoas diante de eventos incertos”. Há uma dimensão subjetiva intrínseca, já que eles não podem ser mensurados sem considerar questões culturais e políticas individuais. Desse modo, “a ciência [...] deve ser considerada à luz de contexto social mais abrangente para que se possa compreender que riscos, e que níveis de riscos, são importantes e aceitáveis para o público” (HILL; DINSDALE, 2003, p. 16). Esse nível traduz a magnitude de um evento, em termos da combinação do impacto e da probabilidade de sua ocorrência (MIRANDA, 2017).

Apesar de risco e incerteza serem empregados de forma intercambiável, Golshan e Rasid (2012) salientam que há uma diferença entre ambos. Enquanto a incerteza se refere ao fato de não ser garantido que algo vá acontecer, o risco é definido como o grau dessa incerteza. Hill e Dinsdale (2003) corroboram essa diferença, complementando que a incerteza se constitui como um elemento da gestão de riscos, que pode surgir em decorrência da falta de informações ou da

complexidade de uma situação. Assim, na etapa inicial de identificação de um risco, é natural que haja um alto nível de incerteza, cuja tendência é diminuir à medida que forem divulgadas mais informações sobre a questão em discussão (HILL; DINSDALE, 2003).

Em que pese essas várias definições, há pontos convergentes: os riscos são identificados como eventos indesejáveis que podem ocorrer e cujo impacto representa alguma ameaça, com graus variáveis, para o alcance dos objetivos institucionais. Nesse sentido, “a interpretação do risco como um evento potencial (com efeito negativo) é misturada com as noções de “impacto” e “probabilidade”, que são necessárias para determinar seu nível” (DOMOKOS *et al.*, 2015, p. 8, tradução nossa).

Brasiliano (2016) destaca que não há uma classificação de riscos que possa ser aplicada indistintamente, pois devem ser observadas as particularidades de cada entidade. Além de estar associada à origem ou natureza (e não ao seu impacto), a classificação “auxilia a organização a ter uma visão do portfólio dos riscos, na medida em que os agrupa de acordo com suas principais causas” (BRASILIANO, 2016, p. 162). Nesse contexto, os riscos subdividem-se em:

Quadro 1 – Classificação de riscos organizacionais

Riscos	Definição	Exemplos
Estratégicos	Associados à tomada de decisão, tanto da Diretoria Executiva como do Conselho, e podem gerar perda substancial para a empresa.	Diminuição de demanda do mercado por produtos e serviços da empresa; grande iniciativa falha; abandono da marca pelos clientes; etc.
Operacionais	Associados à possibilidade de ocorrência de perdas resultantes de falhas, deficiências ou inadequação de processos internos, pessoas e sistemas, assim como de eventos externos, como catástrofes naturais, fraudes e greves.	Inadequação de aspectos físicos da estrutura logística e tecnológica; atos realizados intencionalmente ou não, que possam prejudicar o funcionamento ou causar impacto financeiro; obsolescência; fraudes etc.
Legais/Conformidade	Relacionadas à inobservância de dispositivos legais ou regulamentares, a mudanças na legislação ou ao descumprimento de contratos	Ações ajuizadas pela empresa ou contra ela; interpretação indevida da legislação, do código de ética e de outros regimentos internos etc.
Financeiros	Relacionadas com a gestão e o controle ineficazes dos meios financeiros da organização e com efeitos dos fatores externos.	Disponibilidade de crédito; taxas de câmbio; movimento das taxas de juros etc.

Fonte: adaptado de Brasileiro (2016).

Para Moraes (2003), o risco estratégico é oriundo da implementação de uma estratégia malsucedida ou ineficaz, que fracassa antes mesmo de alcançar os retornos almejados. Logo,

pode ser definido como a possibilidade de as organizações serem incapazes de adaptar-se às mudanças que possam impedir o alcance dos objetivos planejados (SEDREZ; FERNANDES, 2011). Vanca e Cocurullo (2002) afirmam que esse tipo de risco se encontra associado à forma como uma organização é gerenciada. Acrescente-se a isso que tais riscos têm origem em forças ambientais que estão fora do controle da corporação, mas que podem afetar o valor de ativos específicos ou a própria entidade como um todo (MARTIN; SANTOS; DIAS FILHO, 2004).

Quanto aos riscos operacionais, Brasiliano (2016) destaca que, geralmente, acarretam redução, degradação ou interrupção total ou parcial das atividades, com impacto negativo na reputação, além da possibilidade de gerar passivos contratuais, regulatórios e ambientais. Pode-se dizer que o risco operacional contempla um tema instigante justamente pela dificuldade de ser quantificado, ratificando a teoria de Crouhy, Galai e Mark (2004) e Gomes *et al.* (2012), que afirmam ser complexa a sua definição, devido ao fato de não haver uma distinção evidente entre risco operacional e as incertezas habituais vivenciadas pelas organizações.

O impacto causado por um risco operacional pode comprometer a continuidade de uma organização, sendo necessário que os gestores estejam atentos às possíveis perdas que podem ser geradas em decorrência de erros causados em operações por insuficiência de sistemas de controles, catástrofes ou outras atividades fora de rotina (WEBER; DIEHL, 2014). Assim, caso a entidade possua um sistema de controle de riscos operacionais eficiente, poderá evitar falhas em seus processos internos e externos (SEDREZ; FERNANDES, 2011).

No que tange aos riscos legais, Moraes (2003) o definem como a possibilidade de perdas provenientes do descumprimento de leis ou regulamentos, de mudanças na legislação ou de alterações na jurisprudência aplicáveis às transações das entidades. De acordo com Sedrez e Fernandes (2011), a inobservância a questões legais poderá suscitar dúvidas sobre a reputação e limitar as oportunidades de negócios, razão pela qual esse aspecto não pode ser negligenciado pelas organizações, a fim de evitar incorrer em penalidades e sanções legais.

Outro tipo de risco a que as organizações estão vulneráveis são oriundos da associação de informações negativas com sua imagem ou reputação, o que pode repercutir na manutenção de clientes (SEDREZ; FERNANDES, 2011). Assim, pode-se definir risco de imagem como a possibilidade de perdas após uma organização ter seu nome desgastado devido à divulgação de notícias negativas, sejam elas verdadeiras ou não (MORAES, 2003). Sedrez e Fernandes (2011) advogam que qualquer entidade está vulnerável a esse tipo de risco, devendo se preocupar não apenas com a sua imagem, mas também com a de seus colaboradores, pois a reputação destes interfere naquela.

Martin, Santos e Dias Filho (2004) descrevem ainda que existem os riscos decorrentes de fraudes e omissões, oriundos de falsificações, atividades ilegais e distorções de informações feitas em nome da entidade ou contra ela, bem como os riscos de insatisfação ou desmotivação, provenientes da incapacidade de treinamento e desenvolvimento de recursos humanos em áreas relevantes e da falta de reconhecimento das qualidades em indivíduos com alto potencial, o que poderá conduzir ao risco de qualificação (BRASILIANO, 2016).

Nesse contexto, lidar com o risco configura-se como um sinal de maturidade, tanto para indivíduos quanto para organizações. No caso destas, considerando que, independentemente da área de atuação, há riscos de os objetivos não serem atingidos, ou pelo menos satisfatoriamente, torna-se fundamental gerenciá-los.

2.2 GESTÃO DE RISCOS

O conceito de gestão de riscos surgiu nos Estados Unidos e em alguns países europeus após a II Guerra Mundial, quando os responsáveis pela segurança das corporações buscavam diminuir os gastos com prêmios de seguros e incrementar sua proteção por intermédio da análise de prováveis situações de riscos. Contemporaneamente, o escopo deste gerenciamento tornou-se mais amplo devido às várias atividades desenvolvidas nas organizações, incluindo aspectos operacionais, legais, financeiros e estratégicos (BRASILIANO, 2016).

Silva *et al.* (2021) advogam que essa gestão vem adquirindo um espaço crescente no ambiente corporativo, tornando-se referência em boa governança, o que corrobora o interesse das entidades em aumentarem o seu desempenho, a fim de evitar ou minimizar a ocorrência de eventos que prejudiquem os seus resultados. Nesse sentido, diante de um cenário de incertezas, gerir riscos auxilia a tomada de decisão, permitindo que gestores se antecipem a eventos que possam interferir no cumprimento dos objetivos (PINTO; NOGUEIRA; CERQUINHO, 2020).

Segundo a Associação Brasileira de Normas Técnicas (2018, p. 1), a gestão de riscos corresponde ao conjunto de “atividades coordenadas para dirigir e controlar uma organização no que se refere a riscos”. Ampliando essa definição, o *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* (COSO) a caracteriza como:

o processo conduzido em uma organização pelo Conselho de Administração, pela diretoria executiva e pelos demais funcionários, aplicado no estabelecimento de estratégias formuladas para identificar, em toda a organização, eventos em potencial, capazes de afetar a referida organização, e administrar os riscos para mantê-los compatíveis com o seu apetite a risco e possibilitar garantia razoável de cumprimento dos objetivos da entidade (COSO, 2007, p. 17).

Todo esse processo não deve se configurar como algo *ad hoc*⁴, ou seja, com um caráter provisório, que visa atender exclusivamente a um determinado propósito, mas sim sistemático e metodologicamente estruturado (MIRANDA, 2017). É imperativo que a gestão de riscos seja monitorada periodicamente para auxiliar as entidades a estabelecer suas estratégias e alcançar os seus objetivos, sendo parte da governança, da liderança e de todas as atividades institucionais (ABNT, 2018; PINTO; NOGUEIRA; CERQUINHO, 2020).

Para o Intosai (2007), a gestão de riscos mantém uma relação de dependência com o controle interno, sendo este definido como um processo efetuado nos escopos estratégico, tático e operacional, a fim de oferecer uma relativa segurança à entidade e enfrentar riscos, uma vez que estes não podem ser controlados de forma absoluta (SOUZA; BRASIL, 2017). Domokos *et al.* (2015) ratificam essa opinião, complementando que, quando elaborada de forma detalhada e adequada, também auxilia a melhoria desses controles, o que pode ser utilizado para reduzir a probabilidade de ocorrência ou impacto de eventos de risco.

Segundo Miranda (2017, p. 31), o controle interno não se restringe à conformidade com normas e regras, “compreendendo a verificação para que os ativos e os recursos sejam utilizados em função dos propósitos da organização, isto é, abrangendo também a eficiência e a eficácia operacional”. Esses controles, também chamados de primários ou administrativos, constituem-se como a primeira linha de defesa das instituições e devem ser operados por todos os agentes responsáveis pela condução de atividades e tarefas, sejam essas no âmbito de macroprocessos finalísticos ou de apoio (IIA, 2013).

No âmbito corporativo, gerenciar riscos é essencial para subsidiar a tomada de decisão. De acordo com o IBGC (2017), tal processo inclui várias etapas, envolvendo a identificação, a classificação, a avaliação, a mensuração e o tratamento dado aos riscos, além do monitoramento e da comunicação. Esse órgão destaca também que medir o nível de maturidade é uma estratégia importante para o planejamento de uma instituição, indicando onde está, aonde deseja chegar e quais ações precisará tomar para alcançar o estágio almejado (IBGC, 2017).

Previamente à identificação de riscos, Miranda (2018) adverte sobre a necessidade de análise do ambiente interno, cujo propósito é colher informações para apoiar a identificação de eventos e contribuir para a escolha de ações mais adequadas, a fim de assegurar o alcance dos objetivos do macroprocesso ou processo. Essa etapa inclui a realização de levantamentos sobre integridade, valores éticos, competências, estrutura de governança, delegação de autoridade e responsabilidades, bem como políticas e práticas de recursos humanos (COSO, 2007).

⁴ Expressão de origem latina que significa “para esta finalidade”, “para isso”, “para este efeito”.

Além de analisar o ambiente interno, é essencial entender o contexto externo, no qual estão inseridas variáveis incontrolláveis, dentre as quais os ambientes cultural, social, político, tecnológico, econômico e legal, além da relação com os *stakeholders*⁵, incluindo-se seus valores e percepções (BRASILIANO, 2016). É o caso da obrigatoriedade no cumprimento de normas e regulamentos (ambiente legal), que conduz às entidades a identificarem o impacto sobre suas atividades: quer exigindo que algo seja feito, quer restringindo as ações que ela está autorizada a realizar (UK, 2004).

Outra etapa crucial corresponde à fixação de objetivos. Nesta fase, as entidades devem elaborar o seu planejamento estratégico e os planos táticos e operacionais; estabelecer padrões para medição do desempenho almejado; e acompanhar o cumprimento de objetivos, indicadores e metas, bem como os resultados obtidos, incluindo-se medidas de aperfeiçoamento (SOUZA; BRASIL, 2017). Por sua vez, Miranda (2018) destaca que os objetivos devem estar coadunados à missão e à visão da instituição, opinião que também é compartilhada pelo COSO (2007), que reitera que um gerenciamento de riscos eficaz não dita os objetivos que a administração deverá escolher, mas se certifica que eles estejam alinhados ao seu apetite.

De acordo com o COSO (2007), apetite a risco refere-se à quantidade de risco, de modo holístico, que uma entidade está disposta a aceitar na busca de sua missão ou visão de futuro. Além deste, há também a tolerância a risco, que diz respeito ao nível aceitável de variabilidade na realização das metas e objetivos definidos, estando relacionada ao monitoramento (IBGC, 2017). Na visão de Miranda (2017), a questão-chave não é o apetite ser alto ou baixo, mas sim quando há um descompasso em relação à tolerância.

Na identificação de riscos propriamente dita, o propósito é detectar e registrar os eventos que comprometem o alcance do objetivo do processo, bem como as causas e os efeitos de cada um deles (MIRANDA, 2018). De acordo com o COSO (2007), pode-se caracterizar um evento como um incidente ou ocorrência originada a partir de fontes internas e externas que afetam a implementação da estratégia ou a realização dos objetivos. É necessário também considerar as possíveis causas e os cenários que demonstrem quais efeitos podem ocorrer, incluindo-se todas as causas e consequências negativas (ABNT, 2018).

Em que pese a dimensão eminentemente negativa sobressair, Miranda (2017) destaca que, ao identificar eventos, uma organização deve reconhecer que existem incertezas, mas não

⁵ Em tradução livre, quer dizer “partes interessadas”. Freeman e McVea (2001) referiram-se à *stakeholder* para designar qualquer grupo ou indivíduo, interno ou externo à organização, que pode afetar ou ser afetado durante a realização dos seus objetivos.

é possível saber se o evento ocorrerá, quando poderá ocorrer e, caso ocorra, o impacto gerado. Nesse sentido, ao considerar eventos potenciais, uma instituição poderá identificar não apenas os que têm potencial negativo, mas também aqueles que se configuram como oportunidades a serem exploradas (MIRANDA, 2017).

Outro ponto importante é que, diferentemente de eventos externos – os quais não estão totalmente sob controle da entidade – os eventos internos, boa parte das vezes, permitem que os atores envolvidos atuem na causa do risco, a fim de diminuir a probabilidade que o evento ocorra. Neste último, fatores como infraestrutura, pessoal, tecnologia e processos exercem uma influência (COSO, 2007). É o caso, por exemplo, de mudanças em processos sem divulgação ou treinamento adequados, ocasionando insatisfação no órgão. Para este evento, as instituições podem atuar na causa, adotando medidas proativas, como ações de capacitação, em detrimento de uma postura reativa (IBGC, 2007).

Para subsidiar a etapa de identificação, a doutrina enumera duas abordagens. A primeira prevê a criação de uma comissão, núcleo ou comitê, sendo realizadas entrevistas com atores da organização para enumerar as atividades e as operações, incluindo-se os riscos imbricados. Na outra abordagem, denominada de recomendação de autoavaliação, os próprios setores realizam esse diagnóstico por meio de questionários ou *workshops*, o que confere maior engajamento ao processo, tendo o suporte de profissionais, que geralmente utilizam a técnica do *brainstorming*⁶ (MIRANDA, 2017).

Quanto aos riscos operacionais, Crouhy, Galai e Mark (2014) destacam que é importante reunir as informações constantes em relatórios de auditoria, planos de negócios, de orçamento e de operações, bem como realizar entrevistas com gerentes. Para os autores, esses documentos são fundamentais para subsidiar o levantamento e a identificação de riscos operacionais. Após essa fase, será efetuado o registro a fim de subsidiar o levantamento de suas possíveis causas e eventuais consequências; sua classificação quanto à categoria e natureza; e sua avaliação quanto à probabilidade *versus* o impacto.

Na etapa subsequente, que corresponde à avaliação, é realizada a comparação do nível de risco com os critérios estabelecidos quando o contexto foi considerado para determinar se o nível é aceitável ou se algum tratamento deverá ser realizado (ABNT, 2018). Ao mensurar a probabilidade e o impacto para cada risco identificado, não há unanimidade quanto à efetivação: alguns utilizam a experiência em eventos passados; outros destacam que não se pode antever o

⁶ Em tradução literal, significa “tempestade cerebral”. Nesta técnica, os riscos são levantados por uma equipe que conhece o processo, sem descartar ideias ou rotulá-las como incorretas, com apoio de um facilitador.

futuro, mas tão somente mitigar o efeito de ameaças que ultrapassam o entendimento no âmbito da organização (MIRANDA, 2017).

A despeito disso, é uníssono que, durante a avaliação, haja um processo estruturado, no qual a probabilidade e o impacto sejam considerados para cada risco. Além do mais, deverá ser efetuado o registro com vistas a facilitar o monitoramento, sendo importante também que sejam esclarecidas as diferenças entre risco inerente – também denominado de bruto – e risco residual (UK, 2004). O risco inerente corresponde àquele que uma entidade terá de enfrentar na ausência de ações que alterem a probabilidade ou o impacto dos eventos; já o risco residual subsiste após a resposta dada pela organização (COSO, 2007).

Nesta fase, uma ferramenta essencial consiste na matriz de riscos, dividida em áreas ou quadrantes, que caracterizam os níveis de risco, que, por sua vez, são delimitados com base na combinação de pesos da probabilidade e do impacto (MIRANDA, 2017). Na visão de Domokos *et al.* (2015), não obstante o seu uso refletir uma abordagem orientada para a prática, o fato de considerar somente essas duas variáveis configura-se como uma desvantagem. Apesar disso, a facilidade em implementá-la, mesmo quando os dados são limitados, justifica sua popularidade, contribuindo para a tomada de decisão nos âmbitos público e privado (LI; BAO; WU, 2018).

Cabe pontuar que as etapas de identificação e avaliação contemplam, a princípio, riscos inerentes da entidade. No entanto, as respostas adotadas pela organização nem sempre eliminam os riscos em sua totalidade; é o caso dos riscos remanescentes ou residuais, que surgem após a adoção de medidas de controle. Na visão de Miranda (2017), a análise só se completa quando as ações adotadas para responder a riscos são também avaliadas, chegando-se ao nível de risco residual, incluindo-se os controles internos e outras ações. Na sequência, deve-se voltar à matriz de riscos para uma avaliação do risco residual, considerando os controles já existentes.

A etapa posterior compreende o tratamento, também denominada de resposta. De acordo com a ABNT (2018), tal fase engloba a seleção de uma ou mais opções para modificar os riscos, juntamente com a implementação dessas ações. Essas opções não são mutuamente exclusivas ou adequadas para todas as ocasiões, com possibilidade de serem aplicadas individualmente ou combinadas (MIRANDA, 2017).

Segundo Domokos *et al.* (2015), ao estruturar um plano de ação para responder a riscos, a administração deve se questionar sobre as medidas que podem mitigar falhas ou deficiências no processo, ponderando também sobre a adequabilidade em reduzir os riscos ao nível tolerável pela instituição. É crucial que os envolvidos avaliem se o controle apropriado está disponível e a sua eficiência, bem como os recursos exigidos (DOMOKOS *et al.*, 2015). É justamente nesta fase que surge o dono do risco, incumbido de coordenar as ações estabelecidas (IBGC, 2017).

Imbricados a qualquer opção de tratamento, encontram-se os custos diretos ou indiretos com pessoal, processos, estrutura física, tecnologia e sistemas (SOUZA; BRASIL, 2017). Esse fato corrobora a importância de as ações de resposta considerarem a relação custo-benefício. Há situações em que essas ações não podem ser efetivadas a qualquer tempo ou no curto prazo devido a fatores como alto custo, complexidade e elevado nível de intervenção, justificando-se os controles compensatórios, que consistem em medidas de baixo custo para “contrabalancear uma falha na estrutura de controles, evitando que eventos de risco ocorram, ou diminuindo sua severidade” (MIRANDA, 2018, p. 20).

Segundo a UK (2004), o tratamento do risco poderá analisado a partir de quatro distintos tipos de controle, a saber:

- Preventivos: buscam limitar a possibilidade de um resultado indesejável ocorrer. Boa parte dos controles implementados nas entidades pertence a esta categoria. Pode-se citar como exemplos a normatização interna e a segregação de funções (COSO, 2007);
- Corretivos: almejam corrigir resultados indesejáveis obtidos. Os programas de contingência enquadram-se neste tipo, já que o objetivo é planejar a recuperação dos negócios, após a ocorrência de eventos em que não foi possível efetuar o controle (COSO, 2007);
- Diretivos: projetados para assegurar que um determinado resultado seja obtido;
- Detectivos: buscam detectar situações nas quais resultados indesejáveis tenham ocorrido, ou seja, são controles *a posteriori*. As atividades de monitoramento se enquadram nesta categoria, cujo objetivo é identificar mudanças que devem ser respondidas (COSO, 2007).

Miranda (2018) destaca também a possibilidade de o gestor de um determinado processo alterar o tratamento, optando por uma estratégia em que se pode aceitar o risco em detrimento do controle, ou ainda escolher não adotar uma ação quando houver necessidade de medidas de controle, desde que devidamente justificado e validado pela unidade de gestão de risco superior.

Souza e Brasil (2017) destacam a importância da avaliação da eficácia desses controles, ou seja, sua capacidade de mitigar o risco. Nesse contexto, um controle “forte” é capaz de conter todos os aspectos preponderantes, ao passo que o “fraco” não consegue atenuar o risco para o qual foi projetado, ainda que esteja estruturado corretamente, contribuindo para a constância do risco residual (SOUZA; BRASIL, 2017). Some-se a isto a importância de reconfigurá-los diante de mudanças no ambiente externo à entidade (INTOSAI, 2007; DOMOKOS *et al.*, 2015).

Outro fator importante durante este processo é que a comunicação entre os *stakeholders* deverá ser assegurada, sobretudo porque todos os envolvidos devem ter conhecimento das suas responsabilidades no suporte ao tratamento dos riscos. Nesse sentido, Hill e Dinsdale (2003) ressaltam a importância do diálogo para permitir a troca de conhecimento entre eles. Embora o consenso absoluto não seja o objetivo, analisar os riscos com base na percepção de cada um dos envolvidos influenciará as decisões, repercutindo nas estratégias para lidar com eles (ABNT 2018; HILL; DINSDALE, 2003).

É fundamental observar que ruídos de comunicação podem ocorrer em decorrência de indivíduos perderem a motivação de compartilhar informações importantes ou não disporem de meios para fazê-lo. Nesse contexto, eles podem ter conhecimento de riscos preponderantes, mas não possuem disposição nem capacidade de relatá-los (COSO, 2007).

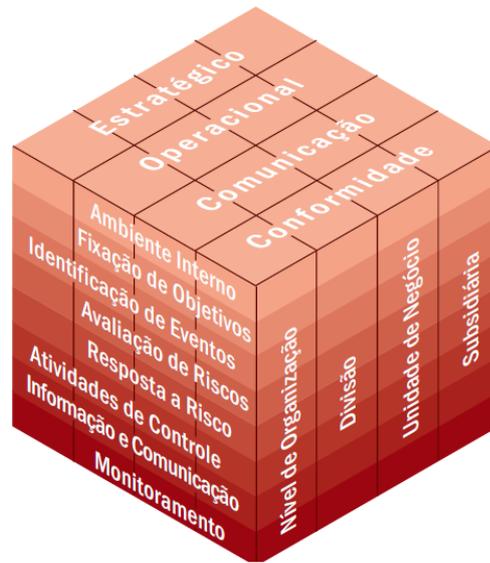
Outro aspecto refere-se ao monitoramento, pois as mudanças na legislação, no ambiente, na estrutura e nos objetivos de uma organização podem impactar os riscos, contribuindo para o surgimento de novos ou a alteração dos pré-existentes (SOUZA; BRASIL, 2017). Esse processo contempla uma avaliação acerca de cada componente do controle interno, fornecendo subsídios para análise da sua efetividade. Além das atividades de monitoramento, as auditorias realizadas por órgãos de controle interno e externo também auxiliam a identificação de desvios (SOUZA; BRASIL, 2017).

Diante desse contexto, verifica-se que gerenciar riscos consiste num processo dinâmico e cíclico, que deve ser incorporado à gestão estratégica, tática e operacional das organizações. Para assegurar esse objetivo, é fundamental uma maturidade institucional que visualize a gestão de riscos como um instrumento de governança que deve permear o cotidiano e arraigar-se à cultura de qualquer entidade.

2.3 ESTRUTURAS DE GERENCIAMENTO DE RISCOS

Para gerenciar riscos e aumentar a chance de alcançar objetivos, as organizações adotam desde abordagens informais até abordagens altamente estruturadas e sistematizadas, a depender do seu porte e da complexidade de suas operações.

Uma das estruturas reconhecidas internacionalmente é o COSO II (Gerenciamento de Riscos Corporativos – Estrutura Integrada), lançada no ano de 2004. Este modelo é apresentado na forma de uma matriz tridimensional (cubo), reproduzindo a visão integrada dos componentes necessários para um gerenciamento de riscos eficaz, no contexto dos objetivos e da estrutura de cada organização. A Figura 2 ilustra esse modelo.

Figura 2 – Cubo do COSO II ou COSO GRC

Fonte: COSO (2007).

Na dimensão superior, são apresentadas as categorias de objetivos convergentes a todas as entidades; a dimensão lateral representa a estrutura organizacional, isto é, os diversos níveis ou funções pelos quais perpassa a gestão de riscos; e a dimensão frontal indica os componentes do gerenciamento de riscos (COSO, 2007). O avanço deste modelo em comparação ao COSO I corresponde à inclusão da categoria dos objetivos estratégicos.

No ano de 2016, o COSO disponibilizou em consulta pública uma revisão deste modelo, atualizando o título para “Alinhando Risco com Estratégia e Desempenho”, com o objetivo de ressaltar a importância da gestão de riscos na definição e na execução da estratégia, bem como na gestão do desempenho organizacional (BRASIL, 2018b). A Figura 3 demonstra esse modelo.

Figura 3 – COSO GRC 2017

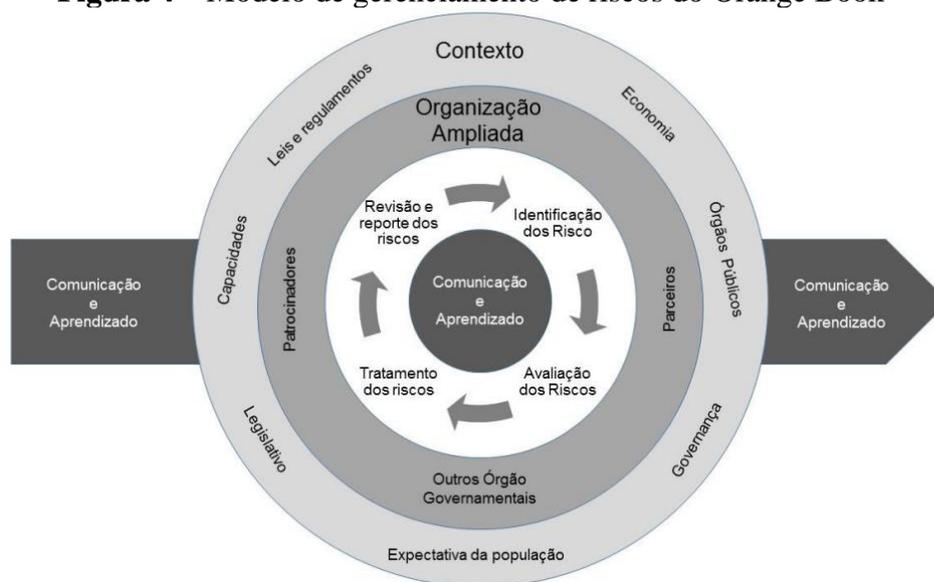
Fonte: COSO (2017).

Visualiza-se que o gerenciamento de riscos é inserido em três dimensões fundamentais à gestão de uma organização: missão, visão e valores fundamentais; objetivos estratégicos e de negócios; e desempenho otimizado. Além do mais, os seus componentes (governança e cultura; estratégia e definição de objetivos; desempenho; revisão e correção; informação, comunicação e reporte) estão associados a princípios, que correspondem às práticas que uma entidade deve adotar a fim de atestar sua capacidade em gerenciar riscos de modo associado à estratégia e aos objetivos do negócio, em um nível aceitável (BRASIL, 2018b).

Outra estrutura bastante difundida é a ABNT NBR ISO 31000, que fornece princípios e diretrizes para gerenciar qualquer tipo de risco organizacional, podendo ser aplicada em várias atividades, incluindo estratégias, decisões, operações, projetos e processos (BRASIL, 2018b). A norma ISO 31000 está estruturada em três partes essenciais inter-relacionadas: os princípios, a estrutura e o processo de gestão de riscos (ABNT, 2018). Uma das principais diferenças em relação ao COSO GRC é associar o risco como um efeito que poderá ser negativo ou positivo, tendo em vista que este último considera apenas o caráter prejudicial, denominando os eventos positivos como oportunidades.

Em consonância com o COSO GRC e a ISO 31000, foi elaborado o *The Orange Book: Management of risk – Principles and concepts*⁷, produzido e publicado pelo Governo Britânico (UK, 2004). A Figura 4 ilustra esse modelo.

Figura 4 – Modelo de gerenciamento de riscos do Orange Book



Fonte: UK (2004), traduzido pelo autor.

⁷ Em tradução literal, quer dizer “O Livro Laranja: Gestão de risco – Princípios e conceitos”.

Considerando a estrutura acima, evidencia-se que gerir riscos é um processo não-linear, caracterizado pela inter-relação de vários elementos, cujo equilíbrio é essencial para assegurar a eficácia do processo (UK, 2004). Este modelo funciona em um contexto no qual o apetite a riscos tenha sido definido, perpassando toda a sua estrutura. Visualiza-se que o processo central contempla a identificação, a avaliação, o tratamento e o monitoramento, sendo permeado pela comunicação e aprendizagem. Além disso, emerge o termo “organização ampliada”, tendo em vista que nenhuma entidade é totalmente autônoma, dada sua interdependência com outras (UK, 2004).

Outro modelo retrata as três linhas de defesa de uma organização, cuja divulgação foi realizada pelo *Institute of Internal Auditors* (IIA). Embora não traga uma proposta de estrutura para gerenciar riscos, este modelo esclarece os papéis e as responsabilidades de cada indivíduo, o que facilita a comunicação e o controle do processo. A Figura 5 retrata cada uma das linhas.

Figura 5 – Modelo das três linhas de defesa



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

Fonte: IIA (2013).

A primeira linha de defesa abrange a gestão operacional, que, além de gerir riscos e ter propriedade sobre eles, devem executar ações corretivas para sanar deficiências em processos e controles (IIA, 2013). Essa linha é realizada por qualquer agente público ao desempenhar suas atividades. Por seu turno, a segunda situa-se no nível da gestão, com o propósito de conceder suporte aos controles internos, supervisionar e monitorar as atividades realizadas pela gerência operacional (IIA, 2013). Dentre as principais funções de segunda linha, encontram-se o controle financeiro, a qualidade e a conformidade.

A terceira linha engloba a auditoria interna, responsável pela realização de avaliações independentes sobre a eficácia da governança, do gerenciamento de riscos e controles internos.

(IIA, 2013). Frise-se que, apesar de não fazerem parte das três linhas, a alta administração e os órgãos de governança devem assegurar que o modelo seja aplicado aos processos de controle e de gerenciamento de riscos da entidade (IIA, 2013).

2.4 GESTÃO DE RISCOS NO SETOR PÚBLICO

Ao analisarem a gestão de riscos no setor público, Domokos *et al.* (2015) argumentam que as organizações ainda estão na fase de aprendizagem de como integrar o gerenciamento de riscos às operações. Nesse contexto, as discussões acerca da importância dessa gestão vêm se intensificando em entidades públicas, existindo particularidades em termos de aplicabilidade e execução, sendo a obrigatoriedade uma das principais características (DOMOKOS *et al.*, 2015). Some-se a isto a linha tênue entre a gestão de riscos, os controles internos, o *compliance*⁸ e a integridade, conforme ilustrado na Figura 6.

Figura 6 – Interação entre instrumentos de governança



Fonte: adaptado de Miranda (2017).

Segundo Miranda (2017, p. 32), a integridade decorre da ausência de fraude e corrupção, isto é, “um servidor íntegro não se corrompe por situações momentâneas, infringindo as normas e as leis, os valores e os princípios éticos. [...] Um servidor não íntegro poderá seguir as normas e as leis, os valores éticos, somente para evitar problemas, e não em razão do seu caráter”. Nesse sentido, ao gerenciar riscos no âmbito público, poderão ser abordados aspectos relacionados à integridade, tendo em vista que as normas e as leis devem proporcionar um limite mínimo para

⁸ Para Miranda (2017), compreende não apenas a aderência ao cumprimento de normas, leis e regulamentos, mas envolve também questões éticas e a busca de se evitar atos de corrupção e fraudes no âmbito da organização.

a atuação dos agentes, ou seja, um ponto de partida para a moralidade. É justamente neste último que reside o *compliance*, envolvendo a conformidade legal e a importância de fomentar valores éticos nos servidores públicos.

Araújo e Gomes (2021) frisam que a formalização de técnicas no setor público brasileiro iniciou no Banco Central, no ano de 1997, sendo utilizadas ferramentas de gerenciamento de risco de mercado para a gestão de reservas internacionais. No ano de 2006, foram criadas uma política e uma estrutura para os riscos financeiros, envolvendo unidades operacionais na área de política monetária; no ano de 2011, foi instituída uma política para todo o órgão, englobando os riscos financeiros e os não financeiros (MIRANDA, 2017).

Segundo Miranda (2017), a primeira iniciativa de implantação dessa gestão no âmbito do Poder Executivo Federal ocorreu no Ministério da Previdência Social, no ano de 2002. Neste mesmo ano, o Ministério da Fazenda iniciou o gerenciamento de risco operacional e, no ano de 2006, instituiu uma área específica sobre o assunto, em cumprimento a uma recomendação do Tribunal de Contas da União (MIRANDA, 2017).

Outro grande marco ocorreu no ano de 2007, com a fundação da Secretaria da Receita Federal do Brasil (RFB), culminando na internalização da gestão de riscos no regimento deste órgão e, posteriormente, na criação de um comitê interno, responsável pela divulgação de um dos primeiros manuais do tema no setor público (ARAÚJO; GOMES, 2021).

Na visão de Hill e Dinsdale (2003) e do Intosai (2007), o propósito central dessa gestão é zelar pelos bens públicos, prevalecendo-se o interesse coletivo. Ávila (2014, p. 184) corrobora esse ponto de vista, complementando que “a decisão sobre como a distribuição dos benefícios e das perdas potenciais deve ser equacionada é aspecto importante da gestão de riscos”.

McPhee (2005) destaca que, no serviço público, adota-se uma abordagem mais adversa a riscos. Para o autor, tal fato decorre da importância do aparato normativo que norteia a atuação dos agentes e da necessidade de que os recursos públicos sejam administrados eficientemente. Além disso, não é mais discricionário que as entidades públicas possuam uma estratégia eficaz para gerir riscos (MCPHEE, 2005). Assim, dado o seu caráter vinculado, tais instituições devem levar em consideração as duas dimensões identificadas por Hill e Dinsdale (2003), a saber:

- Dimensão de processos: engloba os sistemas, as estratégias e as estruturas que delineiam a gestão de riscos. Gerir riscos consiste num processo sistemático de tomada de decisão, utilizando uma abordagem racional, pois um processo bem estruturado contribui para a qualidade das decisões;
- Dimensão das pessoas: compreende os conhecimentos, competências, crenças, valores e aspectos culturais essenciais para que os agentes públicos gerenciem

riscos. Engloba também a capacidade de comunicação, o raciocínio sistêmico e o papel da ciência na formulação de políticas públicas.

Ao estudar o processo de implementação em instituições públicas, Braga (2017) advoga que existem duas abordagens. A primeira é denominada como *top down*, na qual os dirigentes, inicialmente, devem “comprar” a ideia e, posteriormente, repassar as orientações às camadas inferiores da organização. Nesta abordagem, o comprometimento da alta administração é tido como uma condição fundamental para o sucesso da gestão de riscos. No entanto, além de julgá-la como limitada, o autor complementa:

A cúpula (diretoria ou qualquer outra estrutura que detenha o poder decisório de uma organização pública) é um conjunto de agentes daquela organização, submetido a um contexto de forças, limitado pelas suas visões e motivado racionalmente por ações que deem conta do que os remunere de alguma forma, seja pela permanência no poder, pelo lucro, ou pela projeção, envolvidos aí os objetivos organizacionais que tentam se harmonizar aos individuais nesse jogo de metas e retornos, com cenários de dirigentes estatais necessitando de soluções que apontem para essas demandas pelas quais eles são pressionados, ainda que a solução desses problemas casuísticos tenha a sua raiz em questões estruturais, objeto da gestão de riscos (BRAGA, 2017, p. 691).

A segunda abordagem é conhecida como *bottom up*, na qual há uma combinação de estratégias traçadas pela alta gestão com a base da organização. Neste caso, iniciativas pontuais vão sendo validadas e replicadas na entidade, não se podendo desistir simplesmente porque o alto escalão ainda não aderiu à ideia (MIRANDA, 2017). Segundo Braga (2017), tal abordagem abrange os seguintes princípios:

- Foco na base e na sua autonomia: a gestão de riscos deverá ser incorporada no nível operacional, com vistas a possibilitar que os agentes públicos percebam a importância deste enfoque para lidar com incertezas no seu nível, alinhando os objetivos operacionais aos estratégicos;
- Aprendizagem organizacional: a implantação e a revisão dos controles internos envolvem um caráter de aprendizado, utilizando-se o *benchmark* como uma das estratégias para adquirir conhecimento em outras organizações, incluindo-se as auditorias de órgãos de controle, e também na própria instituição, sobretudo em relação a processos padronizados;
- Efeito indutor: uma estratégia assertiva é mapear, identificar e avaliar os riscos em processos-chave e, a partir da publicização dos resultados, possibilitar um efeito indutor na gestão, a fim de incentivar que outras unidades também possam realizar o gerenciamento dos seus riscos.

De acordo com Miranda (2017), inerentes a esse processo, encontram-se vários tabus que necessitam ser desconstruídos para subsidiar a implementação da gestão de riscos em uma instituição pública, dentre os quais:

- Aumento da demanda de trabalho: ou seja, consiste em mais uma atividade a ser executada. Para o autor, a percepção adequada é de que essa gestão deverá ser incorporada aos processos, não se configurando como mais uma atribuição para os agentes públicos;
- Aumentos dos custos: a relação custo-benefício é positiva, já que os ganhos com a implementação superam os eventuais dispêndios. Ao final, a expectativa é de que haja uma redução de custos a partir da otimização de processos;
- Engessamento dos processos: associado a este mito, encontra-se a ideia de que gerir riscos é uma demanda “para órgão de controle ver”⁹, ou seja, para atender aparentemente as recomendações desses órgãos. Nesse sentido, o discurso é que contribui unicamente para elevar o controle interno, burocratizando a gestão. Na verdade, é possível que, finalizado o processo, os gestores cheguem à conclusão de que é preciso diminuir os controles, após análise da relação custo-benefício;
- Necessidade de consultoria externa: a organização não precisa necessariamente contratar profissionais especializados para realizar consultorias. Na prática, os próprios servidores públicos podem ser capacitados para tal, disseminando o conhecimento adquirido na própria instituição;
- Necessidade de sistema informatizado: apesar de um sistema facilitar o processo, sua ausência não pode ser considerada como um óbice, tendo em vista que uma simples planilha poderá ser utilizada como ferramenta.

Todo esse aporte teórico é importante para analisar esta temática e a sua aplicabilidade nas políticas públicas do Brasil. No tocante a estas, Braga (2017) e Araújo e Gomes (2021) são categóricos, afirmando que, sob o aspecto gerencial, a preocupação com riscos foi incorporada como procedimento de controle interno recentemente. Destaque-se o protagonismo dos órgãos de controle neste avanço, publicando normativas para nortear a atuação das instituições públicas federais, auxiliando-as na missão de entregar bons resultados à sociedade (BRASIL, 2020b).

Nesse contexto, foi publicada a Instrução Normativa (IN) nº. 1, de 11 de maio de 2016, editada conjuntamente pelo Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MPOG) e pela

⁹ Consiste num trocadilho com a expressão “para inglês ver”, cujo significado é fingir que se fez algo ou fazê-lo apenas aparentemente.

Controladoria Geral da União (CGU). De acordo com este regulamento, os órgãos e entidades do Poder Executivo Federal deverão adotar, sistematicamente, medidas de controle interno, gestão de riscos e governança (BRASIL, 2016). Na visão de Miranda (2017), essa norma é um marco na administração pública, elencando obrigações objetivas para as entidades.

Na IN supracitada, são abordados os controles internos da gestão, constituindo-se como primeira linha de defesa das instituições públicas (BRASIL, 2016). A normativa dispõe também que os órgãos e as entidades deverão implementar, manter, monitorar e revisar esses controles, baseando-se na identificação, na avaliação e no gerenciamento de riscos que possam impactar o alcance dos objetivos (BRASIL, 2016). A operacionalização dos controles deve ser realizada nos macroprocessos finalísticos e nos processos de apoio, incumbindo esse papel aos agentes públicos responsáveis pelas respectivas atividades e tarefas (BRASIL, 2016).

Dentre os princípios que devem nortear as entidades públicas para implementar os seus controles primários encontram-se a adesão à integridade e a valores éticos, o suporte da área de Tecnologia da Informação (TI) e o mapeamento de vulnerabilidades capazes de repercutir nos seus objetivos, visando identificar os riscos a serem geridos (BRASIL, 2016).

É imperativo destacar que este processo deverá ser sistemático, estruturado e oportuno, devendo ser estabelecidos níveis adequados de exposição a riscos e procedimentos de controle administrativo que considerem o custo-benefício, a fim de possibilitar a melhoria contínua dos processos, o apoio à tomada de decisão e a elaboração do planejamento estratégico (BRASIL, 2016). Outra determinação refere-se à elaboração de uma política institucional, no âmbito de cada órgão ou entidade, que enumere os princípios, os objetivos, as diretrizes, as competências e as responsabilidades para efetivação da gestão de riscos (BRASIL, 2016).

Outro elemento abordado na IN é a governança, apresentando os princípios que devem nortear a administração pública, dentre os quais a liderança, a integridade, a responsabilidade, o compromisso, a transparência e a *accountability*; a observância desses princípios por parte dos agentes contribui para aumentar a confiança dos cidadãos, inclusive em relação à gestão de recursos públicos (BRASIL, 2016). A referida norma determina ainda a criação de um Comitê de Governança, Riscos e Controles em cada órgão e entidade, composto pelo dirigente máximo e pelos dirigentes das unidades a ele diretamente subordinados (BRASIL, 2016).

No âmbito do MEC, foi editada a Portaria nº. 234/2018, que trouxe orientações técnicas de observância às melhores práticas balizadas internacionalmente acerca da gestão de riscos organizacionais e, mais precisamente, estabeleceu a operacionalização no âmbito do Ministério, em sintonia com a IN Conjunta nº. 1/2016 e com as referências técnicas internacionais adotadas pela CGU e pelo TCU (BRASIL, 2018a).

Outro regulamento importante é o Decreto nº. 9.203/2017, editado pela Presidência da República. Esta norma dispõe sobre a política de governança na administração federal direta, autárquica e fundacional, destacando a gestão de riscos como uma de suas principais vertentes. Neste decreto, foi atribuído ao alto escalão das entidades a incumbência de “estabelecer, manter, monitorar e aprimorar sistema de gestão de riscos e controles internos” (BRASIL, 2017b, p. 4), dada a possibilidade de impactarem o alcance dos seus objetivos.

Segundo Miranda (2017), a edição desta normativa foi um divisor de águas, ratificando a importância da gestão de riscos para a governança pública. Não obstante este avanço, existem desafios arraigados ao setor público brasileiro que, de acordo com Braga (2017), podem limitar ou até impedir a efetividade dessa gestão, dentre eles:

- Planejamento e objetivos: a carência do planejamento enfraquece o debate sobre os objetivos de políticas públicas. A incerteza é um fator geralmente ignorado, dificultando ações relativas à gestão de riscos. Some-se a isto que a valorização da burocracia na gestão e a herança patrimonialista atrapalham a identificação e a valoração dos objetivos globais das instituições, o que dificulta a efetividade do processo;
- Lógica do arranjo público: caracteriza-se por ser difuso, matricial e não-linear, amparado por um robusto aparato de normas que norteiam a atuação de agentes públicos. Estes, por sua vez, possuem motivações diversas, que são oriundas de aspectos político-partidários, sindicais e culturais, por exemplo;
- Cultura de risco: é importante que os agentes públicos conheçam sobre riscos, visto que esse aprendizado será útil nas demandas dos seus setores de trabalho. Essa discussão precisa ser fomentada no âmbito operacional, pois os servidores precisam visualizar a aplicabilidade e a possibilidade de customização da gestão de riscos. Para além de cursos e treinamentos, é essencial que esta gestão seja inserida de forma instrumental, com vistas a aprimorar e facilitar a consecução das atividades organizacionais;
- Medo e responsabilização: o passado autoritário brasileiro influenciou a gestão pública, priorizando-se o caráter punitivo na relação entre agentes. Além disso, o medo e a percepção subjetiva do risco resultam na adoção de controles internos onerosos e desvinculados dos objetivos institucionais. Deve-se considerar que o ambiente interno de algumas entidades públicas é caracterizado por acusações e

perseguições, contribuindo para uma postura conservadora, o que pode dificultar o debate sobre a gestão de riscos;

- Mais um modismo: a depender do seu processo de implementação, a gestão de riscos pode ser encarada como uma temática descontextualizada da realidade da organização, trazendo apenas benefícios temporários. A crença de que resolverá todos os imbróglios é um indicativo de modismo, contribuindo para fragilizá-la.

Percebe-se que, no setor público brasileiro, existem vários desafios para a implantação da gestão de riscos que, para Braga (2017), não são decorrentes apenas da ausência de vontade política. Nesse sentido, existem especificidades “que o impedem de ser meramente objeto de modelos privados, ainda que os próprios modelos privados também se vejam às voltas com [...] situações do mundo real que impedem que os objetivos envolvam e se espraíem por toda a organização de forma perfeita” (BRAGA, 2017, p. 690).

Ao contrário de organizações privadas, cujo interesse principal é o lucro, as instituições públicas visam à prestação de serviços, com qualidade, à sociedade. No que se refere aos riscos na consecução desta missão, há uma linha tênue no processo decisório dos agentes públicos, que devem equilibrar os benefícios e eventuais perdas, sem esquecer que, geralmente, há uma disponibilidade de recursos mais finita e controlada do que no setor privado. Todos esses fatores influenciam a implementação de políticas públicas, cuja avaliação é realizada não apenas pelos seus beneficiários, mas também por órgãos de controle.

2.4.1 Gestão de Riscos em Universidades

As universidades federais vêm passando por um processo de expansão nos últimos anos, contemplando a criação de novas unidades, a interiorização e a ampliação de vagas e ofertas de cursos (UFRPE, 2021). Nesse cenário, destaca-se a implantação do Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (REUNI), instituído no ano de 2007, visando à expansão física e à reestruturação pedagógica dessas instituições.

Aliada a esse processo de expansão, vem se fortalecendo a necessidade de aplicação da gestão de riscos como um suporte à implementação da estratégia e ao monitoramento das ações planejadas (MEDEIROS; TROMBINI; SANTOS JÚNIOR, 2020). Sedrez e Fernandes (2011, p. 71) advogam que essas entidades têm características peculiares, o que requer “um adequado sistema de controle e gestão de riscos para que possam aumentar a segurança da gestão, planejar suas metas [...] e, conseqüentemente, aumentar as chances de atingirem seus objetivos”.

Para além de idiosincrasias, Araújo e Gomes (2021) destacam a complexidade dessas instituições, as quais estão inseridas em um contexto de mudanças cada vez mais dinâmico. Tal complexidade é evidenciada em “questões que englobam pesquisa, tecnologia e recursos humanos, além do escrutínio relacionado à constante prestação de contas”, conduzindo ao desafio de “analisar e avaliar os riscos inseridos nesse ambiente” (ARAÚJO; GOMES, 2021, p. 250).

Silva *et al.* (2021) ponderam a importância de que a gestão de riscos seja implementada para além de uma determinação normativa. Em que pese isto, um estudo realizado por Bauer *et al.* (2022) revelou que este é o principal motivador em IFES na visão da alta administração. Assim, o atendimento a normas e aos órgãos federais de controle e auditoria são os principais indutores para gerenciar riscos nessas instituições, conduzindo ao isomorfismo coercitivo, que significa:

Algumas situações descritas pelos entrevistados remetem ao isomorfismo coercitivo da Teoria Institucional, quando os Órgãos Auditores e de Controle Externos impõem obrigações para as Instituições Públicas, sem entender o tempo necessário de maturidade que cada tema exige para chegar a gerar resultados. As instituições universitárias, pelas suas características próprias, acabam por atender normas e implantar modelos por uma questão *proforma*, não havendo tempo de implantação de uma maneira que os processos possam amadurecer, evoluir, sedimentar, seja através das estruturas instaladas ou através de novas estruturas (BAUER *et al.*, 2022, p. 125).

Após levantamento junto a gestores do alto escalão, foi possível verificar que, dentre os atributos contributivos à gestão de riscos, não houve algum relacionado à adoção voluntária (BAUER *et al.*, 2022). O Quadro 2 sintetiza os fatores que favorecem e tolhem a adesão à gestão de riscos nessas entidades, sob a ótica desses agentes públicos.

Quadro 2 – Atributos contributivos e inibidores à gestão de riscos em IFES

Fatores contributivos	Fatores inibidores
<ul style="list-style-type: none"> - Atendimento a normas e órgãos de controle; - Entendimento do modelo de gestão de riscos como ferramenta para a eficiência da atividade-fim da IFES; - Existência de equipe qualificada; - Predominância de uma gestão estratégica; - Sensibilização prévia dos gestores quanto às normativas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de entendimento dos benefícios do modelo de gestão de riscos; - Falta de motivação; - Falta de pensamento estratégico; - Falta de priorização para adoção de modelos de gestão de riscos; - Nível de exigência dos órgãos de controle.

Fonte: adaptado de Bauer *et al.* (2022, p. 131).

Depreende-se que, apesar da alta administração identificar uma série de elementos que favorecem a implementação dessa gestão no âmbito de uma IFES, não se pode desconsiderar os desafios inerentes ao processo, dentre os quais a desmistificação dos tabus analisados por

Miranda (2017). É o caso, por exemplo, de considerar o atendimento a órgãos de controle como um fator catalisador, porém, um elevado nível de exigência por partes desses órgãos pode inibir a adesão de servidores públicos, fortalecendo mitos que podem comprometer o processo.

Ao avaliarem o grau de atendimento das universidades federais às diretrizes contidas na IN nº. 1/2016-MP/CGU, Pinto, Nogueira e Cerquinho (2020) frisam que, apesar de boa parte das políticas de gestão de riscos atenderem ao disposto na normativa, há uma baixa ocorrência de metodologias, de ferramentas e de integração entre instâncias institucionais, bem como de instrumentos que subsidiam o processo, uma vez que sua operacionalização é pouco conhecida nesses órgãos, o que requer um maior amadurecimento.

Some-se a isto que a implementação dessa gestão em IFES não é simples, pois envolve várias questões, que perpassam a dificuldade na interação com o tema e sua operacionalização, criando a barreira negativa da não aceitação devido à incompreensão (FURLAN; PACHECO, 2021).

De acordo com Araújo e Gomes (2021) e Heinz *et al.* (2019), outro fator limitante está relacionado à falta de capacitação, que não deve ser restrita a gestores, mas ser ampliada para toda a instituição, uma vez que a gestão de riscos deve estar presente em todos os processos. Além da necessidade de promover treinamentos, as IFES devem considerar o déficit no quadro de pessoal, fator comum a várias universidades federais, o que pode contribuir para a lentidão ou a ineficácia processual (ARAÚJO; GOMES, 2021).

No contexto universitário, além de aspectos físicos, cognitivos e estruturais, a gestão de riscos é influenciada por duas concepções de gestão (BAUER *et al.*, 2022). A primeira delas caracteriza-se como uma gestão de vanguarda, definida como:

É uma entusiasta do planejamento estratégico, que está ligada à qualificação da Gestão, seja através da profissionalização e capacitação da equipe que compõe consigo a administração, seja através da incorporação de modelos de gestão. Associa-se à Gestão de Vanguarda a Alta-Administração que, mesmo dizendo que foi a necessidade de cumprimento de norma legal que fez introduzir a Gestão de Riscos nas IFES, compreendeu a importância dos resultados e rapidamente convenceu-se da necessidade de implantação. É uma característica da gestão que atribui significado a tudo a que se propõe ou que já atuava com uma gestão mais profissional e técnica, através do planejamento estratégico, da gestão por processos e da gestão orçamentária da Universidade que é bastante complexa e de difícil associação aos objetivos e metas institucionais (BAUER *et al.*, 2022, p. 129).

A outra concepção denomina-se como gestão crítica, caracterizada pela necessidade de persuasão em relação aos benefícios e resultados dos modelos de gestão de riscos ou pela falta de conhecimento das razões pelas quais se deve gerenciá-los (BAUER *et al.*, 2022). Os gestores incluídos nessa categoria visualizam as universidades “sem nenhuma similaridade a outro órgão

público, muito menos a empresas privadas” (BAUER *et al.*, 2022, p. 132). Apesar da palavra “crítica” conduzir a uma interpretação que revele uma certa resistência à inovação, esse termo contempla também os líderes que demandam um tempo maior para maturar o entendimento e, desse modo, promover a adesão à gestão de riscos.

Com base numa pesquisa realizada em uma universidade federal, Presser, Lima e Silva (2020) destacam que existem riscos inerentes ao uso de meios de comunicação não oficiais, envolvendo a utilização de e-mails, aplicativos de mensagens e redes sociais não corporativos. Embora facilitem a troca de informações, conferindo agilidade ao fluxo comunicacional, esses riscos fragilizam a política de proteção de dados, contribuindo para que tais instituições estejam mais vulneráveis a vazamentos e perdas de informações, além de ataques virtuais. Desse modo, gerenciá-los torna-se imprescindível, dada a crescente tendência em utilizar tecnologias móveis e a possibilidade do uso indiscriminado interferir na imagem e na reputação das universidades (PRESSER; LIMA; SILVA, 2020).

Outro risco que pode repercutir na idoneidade e na credibilidade dessas instituições está relacionado a aspectos orçamentários e financeiros (HEINZ *et al.*, 2019). A partir de relatórios elaborados por uma unidade de auditoria interna e pela CGU, foi possível identificar que uma universidade federal está sujeita aos seguintes riscos:

- Segurança orçamentária: envolvem, sobretudo, a área de licitações e contratos, tais como a falta de apresentação de garantia por parte de empresas contratadas e falhas em fiscalização na execução contratual, suscitando questionamentos em relação à idoneidade e credibilidade da instituição;
- Sanidade orçamentária: referentes a situações em que os recursos públicos são usados erroneamente devido à falta de controle das atividades, comprometendo a alocação de recursos para outras áreas que realmente necessitam. É o caso da existência de bens móveis sem utilização e armazenados inadequadamente;
- Tecnologia orçamentária: inerentes à dependência crescente dessas instituições em utilizarem tecnologia para subsidiar a realização de suas atividades;
- Econômicos do orçamento: são aqueles oriundos de situações que podem afetar o equilíbrio econômico-financeiro, pois podem ocasionar custos adicionais. Tais riscos encontram-se associados a falhas no controle de transações, atividades e bens. Pode-se citar, por exemplo, a deficiência nos procedimentos de concessão de adicionais a servidores, que podem recebê-los sem cumprir os requisitos ou por um tempo superior ao necessário.

Com relação ao terceiro grupo, McPhee (2005) corrobora essa maior dependência das instituições públicas, destacando a importância de que sejam gerenciados os riscos atrelados à segurança da informação. Do mesmo modo, existem aqueles associados à utilização de sistemas (INTOSAI, 2007). Para o IBGC (2017), um dos principais efeitos da interação com a tecnologia consiste nos eventuais prejuízos ocasionados devido à indisponibilidade ou falhas em sistemas, comprometendo a realização das atividades de uma organização.

Nesse contexto, foi desenvolvida a Plataforma ForRisco, visando alinhar os princípios teóricos à prática, a fim de subsidiar a gestão de riscos no âmbito das IFES. Segundo Bermejo *et al.* (2018, p. 172), o principal objetivo deste *software* é “possibilitar a aplicação de técnicas de gestão de riscos para entidades privadas e públicas, buscando aumentar o controle interno e a governança dessas instituições”.

Na prática, as IFES têm acesso a um conjunto de funcionalidades visando assegurar o monitoramento dos riscos, alocando recursos para reduzir ao mínimo possível os seus impactos, incluindo-se o tratamento adequado àqueles que possam causar danos à organização. Uma das grandes vantagens da ferramenta reside no seu caráter gratuito, já que o código-fonte é aberto, permitindo o monitoramento dos processos, incidentes e controle dos riscos (BERMEJO *et al.*, 2018).

Estima-se que uma gestão eficaz de riscos pode contribuir para a melhoria de processos e alcance de resultados, atuação preventiva a eventos, aumento do engajamento dos envolvidos e o fortalecimento institucional (MONTEZANO *et al.*, 2019). Para o IBGC (2017, p. 16), ao gerenciar riscos, “há um aprimoramento dos controles internos, trazendo ganhos operacionais, reduzindo a possibilidade de perdas e maximizando a eficiência e a eficácia empresarial.”

Essa expectativa de ganhos tem despertado o interesse das IFES em reforçar o caráter instrumental dessa gestão no trato de incertezas e de ameaças. Nesse contexto, essas entidades têm buscado adotar estratégias que subsidiem o gerenciamento eficaz de riscos, levando-se em consideração toda a sua complexidade, que abrange o ensino, a pesquisa, a extensão e a gestão universitária.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo trata das estratégias metodológicas que foram empregadas na investigação. Para Barros e Lehfeld (2007), a metodologia consiste no estudo da abordagem mais apropriada para investigar um determinado problema; é a aplicação do método, com vistas a assegurar a legitimidade científica do conhecimento adquirido.

3.1 TIPIFICAÇÃO DA PESQUISA

Quanto à natureza, esta é uma pesquisa aplicada, uma vez que o objetivo foi produzir conhecimento para aplicação prática, voltado à resolução mais ou menos imediata de problemas (BARROS; LEHFELD, 2007). Corroborando tal definição, Gil (2017, p. 32) pontua que essa categoria “abrange estudos elaborados com a finalidade de resolver problemas identificados no âmbito das sociedades em que os pesquisadores vivem”. O problema deste estudo esteve relacionado à ausência de gestão de riscos na unidade organizacional em que o pesquisador desempenha suas atividades, configurando-se como um contraponto em relação ao arcabouço normativo que rege a temática.

Quanto aos objetivos, tratou-se de uma pesquisa descritiva, que, para Gil (2017, p. 33), são pesquisas que “têm como objetivo a descrição das características de determinada população ou fenômeno”. Segundo Köche (2011), as pesquisas descritivas exigem um certo conhecimento acerca do tema por parte do pesquisador, o que se verificou neste estudo, uma vez que a gestão de riscos faz parte do cotidiano do acadêmico, dada sua formação em Administração e atuação na gestão pública.

Quanto à abordagem, a pesquisa caracterizou-se como qualitativa. Martins e Theóphilo (2007) utilizam a expressão “avaliação qualitativa”, pois acreditam que, ao utilizar este termo, o pesquisador está se referindo à maneira pela qual os dados serão coletados e analisados. A escolha por esta avaliação decorreu do fato de que os tipos de informações, dados e evidências obtidos não deveriam ser mensurados de forma quantitativa (MARTINS; THEÓPHILO, 2007). Esta pesquisa se enquadrou nesta abordagem, pois o propósito foi identificar e analisar os riscos a partir da vivência profissional dos agentes que conhecem os processos (MIRANDA, 2017).

Leão, Mello e Vieira (2016, p. 24) pontuam que “os métodos qualitativos enfatizam a representação da realidade através dos olhos dos participantes [...] e são suas reflexões, opiniões e comportamentos que devem guiar a pesquisa”. Para Martins e Theóphilo (2007), ao estudar um fenômeno relativo às ciências humanas e sociais, é fundamental que o pesquisador entre em

contato diretamente com o ambiente no qual ele está inserido, o que se verificou durante todo o período de realização da pesquisa.

Quanto aos métodos, esta é uma pesquisa documental e uma pesquisa-ação. Para Gil (2017), a pesquisa documental constitui-se como um dos delineamentos mais usados nas ciências sociais, abrangendo documentos físicos e eletrônicos, consubstanciada em consultas a materiais internos à organização. No Quadro 3, encontram-se relacionados os documentos institucionais consultados nesta pesquisa, com os respectivos elementos de análise.

Quadro 3 – Documentos institucionais utilizados no estudo

Documento	Caracterização	Elementos de análise
Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) da UFRPE Vigência 2021-2030	Abrange diretrizes e políticas para nortear as atividades de ensino, pesquisa, extensão e gestão. É o instrumento que indica aos gestores os caminhos a serem percorridos e os meios a serem adotados.	- Análise do modelo de governança; - Análise dos objetivos estratégicos, indicadores e metas.
Relatório de Gestão da UFRPE referente ao exercício de 2021	Apresentado ao TCU e à sociedade como prestação de contas anual, de acordo com o artigo 70, da Constituição Federal.	- Identificação de processos cujo gerenciamento de riscos já foi realizado.
Política de Gestão de Riscos da UFRPE	Tem como finalidade identificar, avaliar, administrar, controlar e comunicar os riscos das atividades da instituição, fornecendo, dessa forma, razoável certeza de que os objetivos da Universidade serão alcançados.	- Análise das diretrizes gerais relacionadas à gestão de riscos na instituição.
Plano de Gestão de Riscos da UFRPE	Tem como finalidade especificar os controles; a estrutura; a tipologia; a criticidade; a matriz e níveis de riscos; a definição do apetite e da tolerância; o tratamento; as metodologias e as ferramentas de apoio à gestão de riscos.	- Análise da metodologia utilizada para gerir riscos; - Identificação das competências das unidades envolvidas no gerenciamento de riscos.

Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

Por outro lado, a pesquisa-ação caracteriza-se por um envolvimento intenso entre o pesquisador e os participantes do estudo (MARTINS; THEÓPHILO, 2007; THIOLENT, 2011). O investigador não permanece apenas levantando problemas, mas busca desencadear ações, avaliando-as em conjunto à população envolvida (BARROS; LEHFELD, 2007; THIOLENT, 2011). Para Gil (2017, p. 40), a pesquisa-ação “tem características situacionais,

já que procura diagnosticar um problema específico numa situação específica, com vistas a alcançar algum resultado prático”.

Assim, considerando o problema detectado pelo pesquisador no seu ambiente laboral, o que se pretendeu com este tipo de investigação participante foi a proposição de ações planejadas em parceria com os sujeitos que também estão envolvidos com a situação, a fim de permitir que “as pessoas implicadas tenham algo a dizer e a fazer” (THIOLLENT, 2011, p. 22). Afinal, para Barros e Lehfeld (2007), há um sentido de horizontalidade na produção de conhecimento e de ação entre pesquisador e pesquisado.

A aplicação deste método em estudos organizacionais abrange, dentre outras, a área de administração de pessoas, não se destinando à solução de problemas triviais de cunho gerencial ou administrativo (MARTINS; THEÓPHILO, 2007). Assim, verificou-se uma pertinência com a questão problematizante, que é a ausência de gestão de riscos em processos de folha de pagamento de pessoal, podendo ser considerada como complexa, sobretudo porque envolve a gestão de recursos públicos.

3.2 PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS

Para subsidiar a coleta dos dados, foi empregada a técnica do grupo focal, constituído e desenvolvido em função do problema de pesquisa, sendo utilizado, sobretudo, em investigações no âmbito das ciências sociais e humanas (GATTI, 2005). Em consonância com Souza (2020), a escolha foi motivada em razão desse tipo de grupo favorecer a interação entre os participantes, produzindo um efeito sinérgico, condição essencial para a efetivação deste estudo.

Sendo assim, a partir da experiência dos membros em atividades de folha de pagamento de pessoal e, mais precisamente, com a tramitação de processos de auxílio transporte e auxílio saúde, foi possível identificar e analisar os riscos imbricados a ambos. Para tanto, algumas orientações metodológicas foram cumpridas.

Uma das primeiras recomendações referiu-se à seleção dos participantes, para a qual foram estabelecidos alguns critérios, dentre os quais a existência de elementos homogêneos que os qualificaram a participar das discussões, a fim de que essa experiência pudesse enriquecer o trabalho interativo (GATTI, 2005). Essa homogeneidade, segundo Gatti (2005, p. 18), pode ser interpretada como “alguma característica comum [...] que interesse ao estudo do problema”, o que, na prática, facilitou a comunicação.

Para Souza (2020), um grupo focal deverá ser formado por três a doze integrantes. Neste estudo, foram reunidos quatro participantes, incluindo-se o pesquisador, os quais são servidores

públicos lotados no mesmo setor, o que, na visão da autora, configura-se como uma vantagem, uma vez que essa proximidade preexistente propiciará uma visualização detalhada da dinâmica grupal. Como critérios de inclusão, foram estabelecidos os seguintes:

1. desempenhar atividades na área de folha de pagamento de pessoal; e
2. possuir um vasto conhecimento sobre os trâmites dos processos de auxílio saúde e de auxílio transporte, incluindo-se o arcabouço normativo.

Todos os membros participaram das reuniões voluntariamente, sendo apresentado um Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE). Desse modo, foi feito um convite aos servidores que atendiam aos critérios supracitados, sensibilizando-os quanto à importância de analisar os riscos atrelados aos objetos do estudo, com vistas a contribuir para aperfeiçoar os controles internos da SCB. Além dos ganhos no âmbito profissional, foi ressaltada que “a participação num grupo focal também pode propiciar um momento de desenvolvimento [...] tanto nos aspectos comunicacionais, como nos cognitivos e afetivos” (GATTI, 2005, p. 13).

Cabe pontuar que não houve necessidade de preparação prévia dos participantes, “pois o que se quer levantar são aspectos da questão em pauta considerados relevantes, sociais ou individualmente, ou fazer emergir questões inéditas sobre o tópico particular, em função das trocas efetuadas” (GATTI, 2005, p. 13).

Para fins de registro, foi efetuada a gravação do áudio das discussões entre os membros. De acordo com Gatti (2005), este procedimento é essencial para subsidiar análises consistentes por parte do pesquisador. Além de contribuir para uma maior liberdade em comparação com a gravação em vídeo, o registro do áudio possibilitou uma maior interação entre os servidores e, conseqüentemente, facilitou o andamento da pesquisa (GATTI, 2005).

Além dos quatro participantes, o grupo focal contou com a presença de um moderador, também conhecido como facilitador. Em consonância com Gatti (2005), este personagem teve a função de assegurar a fluidez da comunicação para que os partícipes pudessem expor os seus pontos de vista. Destaque-se que os facilitadores não gerenciam os debates, uma vez que um grupo focal tem potencial de se autogerir; eles realizam apenas a condução, com base no escopo da pesquisa (GATTI, 2005; SOUZA, 2020).

A escolha do moderador também foi um elemento importante para efetivar este estudo. Gatti (2005) pontua que este integrante pode ser o próprio investigador ou algum profissional com experiência em conduzir grupos focais e, no caso deste, é importante levar em consideração o conhecimento sobre o tema, o tipo de informações que se pretende obter e as características dos membros. A combinação desses elementos poderá conduzir a uma atuação mais ou menos

diretiva; no caso desta, a tendência é proporcionar intervenções mais densas e, por conseguinte, análises mais assertivas por parte do pesquisador (GATTI, 2005).

No grupo focal deste trabalho, a moderação foi realizada por um servidor lotado na Coordenadoria de Gestão de Riscos (CGR), vinculada à Pró-Reitoria de Planejamento e Gestão Estratégica (PROPLAN). Além das contribuições técnicas em relação ao tema, repercutindo na qualidade da investigação, a escolha convergiu com as orientações de Miranda (2017) e com as competências da unidade, dentre as quais:

- IV - Dar suporte à identificação, análise e avaliação dos riscos dos processos organizacionais selecionados para a implementação da Gestão de Riscos;
- VI - Propor capacitação continuada em Gestão de Riscos para os servidores da UFRPE, com o apoio da Alta Gestão e do Comitê de Governança;
- X - Orientar, disseminar e promover temas que envolvam gestão de riscos (UFRPE, 2020, p. 7).

Outro ponto que cabe destacar referiu-se à interação entre os membros, o que requereu uma atenção metodológica do pesquisador. Afinal, seria importante que o facilitador escolhido possuísse uma certa vivência com trabalhos grupais e habilidades para evitar que as discussões se distanciassem do tema proposto (GATTI, 2005; MIRANDA, 2017). Neste estudo, tal aspecto foi considerado na escolha do moderador: após consulta ao *website* da PROPLAN, verificou-se que a CGR possuía experiência na condução de reuniões para elaboração dos mapas de risco de unidades organizacionais e de processos no âmbito da UFRPE.

Antes de iniciar a coleta de dados propriamente dita, foi realizada uma reunião para mapear os processos, utilizando-se o *software Bizagi Modeler*, com a presença dos membros e sob condução do investigador. Para subsidiar a coleta, ocorreram quatro encontros nas próprias dependências da PROGEPE, com duração aproximada de duas horas, cada, durante o mês de abril de 2023.

Na primeira reunião, foi feito um nivelamento entre os membros, sendo apresentados o conceito de governança e gestão de riscos, as normativas que regem a temática e os percursos metodológicos do estudo. Esse nivelamento foi importante, pois o tema é inédito para muitos servidores públicos (FURLAN; PACHECO, 2021; MONTEZANO *et al.*, 2019). Em cada uma delas, solicitou-se autorização para gravação do áudio, assegurando-se o sigilo aos participantes (SOUZA, 2020).

Conforme a orientação de Gatti (2005), foi elaborado um roteiro semiestruturado para conduzir o trabalho do moderador. Esse documento foi flexível, pois, no decorrer da pesquisa, foram suprimidos elementos abordados naturalmente em razão da interação. Para Souza (2020),

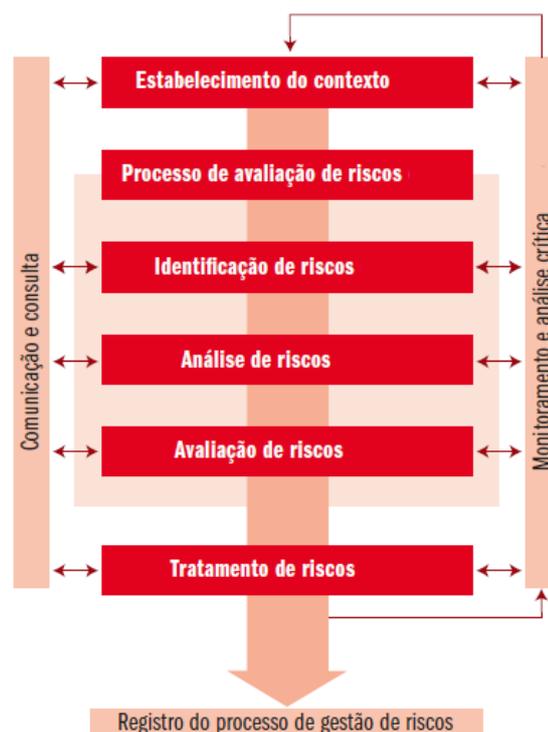
após o facilitador, o roteiro é o segundo elemento mais importante e, por isto, foi produzido em conjunto pelo pesquisador e pelo servidor da CGR/PROPLAN que mediou os encontros.

Durante os debates, foi enfatizado que todas as opiniões deveriam ser compartilhadas e que não haveria juízo de valor, já que a troca de experiências enriqueceria a pesquisa (GATTI, 2005; SOUZA, 2020). O objetivo foi enaltecer que essa técnica de coleta de dados não equivale a uma entrevista coletiva – em que os membros deverão responder a um moderador – mas sim a um diálogo grupal, no qual a troca de experiências e de conhecimentos seria fundamental para identificar e analisar os riscos imbricados aos dois processos estudados.

3.3 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Não há um modelo único de análise de dados para um grupo focal, sendo essencial a vinculação com o objeto e os objetivos da investigação (GATTI, 2005). Sendo assim, o modelo escolhido para identificar e analisar os riscos corresponde ao recomendado por Brasil (2018b), representado na Figura 7. Em paralelo, foi utilizado o Plano de Gestão de Riscos da UFRPE, no qual consta a metodologia empregada pela CGR/PROPLAN para subsidiar o gerenciamento de riscos na instituição.

Figura 7 – Modelo de gestão de riscos segundo a ISO 31000



Fonte: adaptado de Brasil (2018b).

Segundo Gatti (2005), o investigador, ao iniciar a análise dos dados coletados, deverá resgatar os objetivos da pesquisa, bem como as razões pelas quais optou pela técnica do grupo focal. Desse modo, frise-se que o propósito do estudo foi identificar e analisar os riscos atrelados a dois processos de folha de pagamento de pessoal, sendo utilizada esta técnica em razão de sua potencialidade em permitir discussões e trocas de experiências entre os agentes públicos que possuíam conhecimento sobre ambos. Uma outra justificativa referiu-se à possibilidade de que a pesquisa fosse mediada por um profissional com conhecimento técnico em gestão de riscos e experiência na condução dessas reuniões, inclusive no âmbito da própria instituição.

No que tange à comunicação e à consulta, durante as etapas do processo de gestão de riscos, foi mantida uma comunicação informativa e consultiva entre os participantes do grupo focal e as partes interessadas, internas e externas à UFRPE, com vistas a:

- i) auxiliar a estabelecer o contexto apropriadamente;
- ii) garantir que as percepções dos *stakeholders* fossem consideradas no processo;
- iii) auxiliar o processo de identificação e análise dos riscos; e
- iv) garantir que os envolvidos tivessem ciência de seus papéis e responsabilidades, avaliando e apoiando o tratamento dos riscos.

Na etapa de estabelecimento do contexto, uma das primeiras atividades foi identificar os fatores do ambiente interno e externo à UFRPE. Além disso, foram apontadas as principais partes interessadas que, atuando interna ou externamente à Universidade, influenciam e são influenciadas pelas atividades realizadas na SCB, unidade a quem compete a operacionalização dos processos de auxílio saúde e de auxílio transporte no âmbito desta instituição.

Mitchell, Agle e Wood (1997) sugerem definir as partes interessadas com base em seu poder e legitimidade, que caracterizam sua relevância no contexto das organizações. Esta foi uma fase importante, abrangendo o reconhecimento e a apreciação das responsabilidades, bem como das necessidades e expectativas legítimas.

Os *stakeholders* foram incluídos em cada etapa ou ciclo do processo de gestão de riscos por meio da comunicação e da consulta. Conforme a orientação de Brasil (2018b), foi utilizada a matriz RACI¹⁰, técnica utilizada para atribuir responsabilidades, consultar e informar as partes interessadas sobre uma atividade ou projeto em curso (PMI, 2017). Desse modo, esta ferramenta auxiliou a etapa de tratamento, identificando os setores da instituição incumbidos por cada ação estabelecida pelos partícipes. De modo tabular, foi apresentada a relação entre as atividades e os papéis, indicando:

¹⁰ RACI é um acrônimo na língua inglesa para: *Responsible, Accountable, Consulted, Informed*.

- Responsável (R): quem executa a atividade.
- Autoridade (A): quem deve responder pela atividade.
- Consultado (C): quem deve ser consultado e participar da decisão ou da atividade no momento que for executada.
- Informado (I): quem deve receber a informação que uma atividade foi executada.

Na fase de identificação, foi elaborada uma lista abrangente de riscos, incluindo fontes e eventos que pudessem impactar a consecução dos objetivos definidos no estabelecimento de contexto (BRASIL, 2018b). A partir de então, foi construída uma lista abrangente de eventos que podem evitar, atrasar, prejudicar ou impedir o cumprimento dos objetivos (UFRPE, 2020).

Finalizada essa primeira triagem, foi feita uma análise mais detalhada em relação aos eventos identificados, utilizando-se algumas questões como parâmetro, dentre elas:

- O evento é um risco que pode comprometer claramente um objetivo do processo?
- O evento é um risco ou uma falha no desenho do processo organizacional?
- À luz dos objetivos do processo organizacional, o evento identificado é um risco ou uma causa para um risco?
- O evento é um risco ou uma fragilidade em um controle para tratar um risco do processo?

Com base nessas perguntas, foi possível identificar os riscos dos processos de auxílio saúde e de auxílio transporte e, posteriormente, categorizá-los de acordo com o Quadro 4.

Quadro 4 – Classificação de riscos proposta pela UFRPE (continua)

Tipo de Risco	Caracterização
Estratégicos	Eventos que podem impactar na missão, nas metas ou nos objetivos estratégicos da unidade/órgão, caso ocorram.
Operacionais	Eventos que podem comprometer as atividades do órgão ou entidade, normalmente associados a falhas, deficiência ou inadequação de processos internos, pessoas, infraestrutura e sistemas.
Financeiros/Orçamentários	Eventos que podem comprometer a capacidade do órgão ou entidade de contar com os recursos orçamentários e financeiros necessários à realização de suas atividades, ou possam comprometer a própria execução orçamentária.
Imagem/Reputação	Eventos que podem comprometer a confiança da sociedade (ou de parceiros, de clientes ou de fornecedores) em relação à capacidade do órgão ou da entidade em cumprir sua missão institucional.
Integridade	Eventos que podem afetar a probidade da gestão dos recursos públicos e das atividades da organização, causados pela falta de honestidade e desvios éticos.
Legais/de Conformidade	Eventos derivados de alterações legislativas ou normativas que podem comprometer as atividades do órgão ou entidade.

Tipo de Risco	Caracterização
Ambientais	Resultam da associação entre os riscos naturais e os riscos decorrentes de processos naturais agravados pela atividade humana e pela ocupação do território.

Fonte: adaptado de UFRPE (2020).

Ressalte-se que cada evento de risco foi incluído em mais de uma categoria. Além de categorizado, cada risco identificado foi apresentado em conjunto com suas prováveis causas e eventuais consequências. Segundo a ABNT (2018), conforme já explicitado, foram envolvidos os agentes públicos que detêm conhecimento sobre os processos analisados, contribuindo para a assunção de responsabilidade e para o comprometimento em relação ao tratamento necessário (BRASIL, 2018b).

Na etapa de análise, foi atribuída uma classificação a cada risco que foi identificado, em função da probabilidade e do impacto do evento, cuja combinação foi essencial para determinar o nível do risco (BRASIL, 2018b). Em consonância com Brasil (2018b), foram detectados os fatores que influenciam a probabilidade e as consequências, incluindo-se a análise das causas, as fontes e os efeitos positivos ou negativos do risco, materializados em termos tangíveis ou intangíveis. Nesta pesquisa, a análise foi quali-quantitativa, sendo utilizados:

- Métodos qualitativos: definiram o impacto, a probabilidade e o nível de risco mediante os qualificadores “pequeno”, “moderado”, “alto” e “crítico”, com base na percepção dos participantes do grupo focal;
- Métodos quantitativos: foram utilizadas escalas numéricas a fim de mensurar as consequências e suas probabilidades a partir de valores práticos, calculando o nível de risco por meio da fórmula $[P \times I]$, em que “P” representa a probabilidade e o “I” representa o impacto.

Para elaboração dessa análise mista, foram utilizadas as escalas constantes nos Quadros 5 e 6, com vistas a estabelecer um entendimento comum das classificações de probabilidade e impacto, seguindo as orientações do modelo ISO 31000.

Quadro 5 – Escala de probabilidade

(continua)

Peso	Escala	Descrição da Probabilidade, desconsiderando os controles
1	Raro	O evento poderá ocorrer em situações excepcionais. Não há histórico conhecido do evento ou não há indícios que sinalizem sua ocorrência.
2	Pouco Provável	De forma inesperada ou casual, o evento poderá ocorrer e as circunstâncias pouco indicam essa possibilidade. Ao se analisar suas causas, conclui-se que o histórico conhecido do evento de risco aponta para uma baixa frequência de ocorrência.
3	Provável	De alguma forma o evento poderá ocorrer, pois as circunstâncias indicam moderadamente essa possibilidade. O evento de risco repete-se com

Peso	Escala	Descrição da Probabilidade, desconsiderando os controles
		frequência razoável no prazo associado ao objetivo ou há indícios que possa ocorrer nesse horizonte.
4	Muito Provável	De forma até esperada o evento poderá ocorrer, pois as circunstâncias indicam fortemente essa possibilidade. O evento de risco repete-se com elevada frequência no prazo associado ao objetivo ou há muitos indícios de que ocorrerá nesse horizonte.
5	Praticamente certo	De forma inequívoca o evento ocorrerá, pois as circunstâncias indicam claramente essa possibilidade. Ocorrência quase garantida no prazo associado ao objetivo.

Fonte: adaptado de UFRPE (2020).

Quadro 6 – Escala de impacto

Peso	Escala	Descrição do impacto
1	Muito baixo	Mínimo impacto nos objetivos (sejam eles estratégicos, operacionais, de informação/comunicação, de conformidade etc.). Compromete minimamente o atingimento do objetivo; para fins práticos, não altera o alcance do objetivo/resultados.
2	Baixo	Pequeno impacto nos objetivos. Compromete em alguma medida o alcance do objetivo, mas não impede o alcance da maior parte do objetivo/resultados.
3	Médio	Moderado impacto nos objetivos, porém recuperável. Compromete razoavelmente o alcance do objetivo/resultados.
4	Alto	Significativo impacto nos objetivos, de difícil reversão. Compromete a maior parte do atingimento do objetivo/resultados.
5	Muito alto	Catastrófico impacto nos objetivos, de forma irreversível. Compromete totalmente ou quase totalmente o atingimento do objetivo/resultados.

Fonte: adaptado de UFRPE (2020).

O foco desta pesquisa residiu apenas na análise do risco inerente, tendo em vista que, até o seu início, não foram implementadas ações gerenciais na SCB, inviabilizando a avaliação de riscos residuais. Após o cálculo do nível de risco, foi efetivada a sua classificação, conforme Quadro 7, com fundamento na norma ISO 31000.

Quadro 7 – Escala de classificação de riscos

RP (Risco Pequeno) ≥ 1 ≤ 3	RM (Risco Moderado) ≥ 4 ≤ 6	Risco Alto (RA) ≥ 8 ≤ 12	Risco Crítico (RC) ≥ 15 ≤ 25
--------------------------------------	---------------------------------------	------------------------------------	--

Fonte: adaptado de UFRPE (2020).

Os resultados das combinações de probabilidade e impacto, classificados de acordo a escala de níveis de risco, foram analisados com base na matriz de riscos da UFRPE, ilustrada na Figura 8.

Figura 8 – Matriz de riscos da UFRPE

IMPACTO	Muito Alto 5	5 RM	10 RA	15 RC	20 RC	25 RC
	Alto 4	4 RM	8 RA	12 RA	16 RC	20 RC
	Médio 3	3 RP	6 RM	9 RA	12 RA	15 RC
	Baixo 2	2 RP	4 RM	6 RM	8 RA	10 RA
	Muito Baixo 1	1 RP	2 RP	3 RP	4 RM	5 RM
		Raro 1	Pouco Provável 2	Provável 3	Muito Provável 4	Praticamente Certo 5
PROBABILIDADE						

Fonte: UFRPE (2020).

A próxima fase consistiu na avaliação, na qual foram considerados os valores calculados na análise, identificando os riscos que demandam tratamento e a ordem de prioridade para tal (BRASIL, 2018b). Essa etapa contemplou a análise da aceitabilidade ou tolerabilidade do risco e de sua magnitude, bem como a exigência de algum tratamento (ABNT, 2018). O Quadro 8 ilustra as diretrizes que foram adotadas nesta pesquisa para priorizar e tratar os riscos atrelados aos processos de auxílio transporte e de auxílio saúde, alinhadas à ISO 31000.

Quadro 8 – Diretrizes para priorização e tratamento de riscos

Classificação	Ação Necessária
RP	Nível de risco dentro do apetite a risco , mas é possível que existam oportunidades de maior retorno que podem ser exploradas assumindo-se mais riscos, avaliando a relação custo-benefício, como diminuir o nível de controles.
RM	Nível de risco dentro do apetite a risco . Geralmente nenhuma medida especial é necessária, porém, requer atividades de monitoramento específicas e atenção da unidade na manutenção de respostas e controles para manter o risco nesse nível, ou reduzi-lo sem custos adicionais.
RA	Nível de risco além do apetite a risco . Qualquer risco nesse nível deve ser comunicado ao Comitê de Governança e ao dirigente máximo da UFRPE e ter uma ação tomada num período determinado. Postergação de medidas apenas com autorização do dirigente máximo da unidade.
RC	Nível de risco muito além do apetite a risco . Qualquer risco nesse nível deve ser objeto de avaliação estratégica, comunicado ao Comitê de Governança, Gestão de Riscos e Controle Interno e ao dirigente máximo da UFRPE e ter uma resposta imediata. Postergação de medidas só com autorização do Comitê de Governança, Gestão de Riscos e Controle Interno, com validação do dirigente máximo.

Fonte: adaptado de UFRPE (2020).

Verifica-se que a avaliação foi realizada com base no apetite a risco. Nesta pesquisa, em consonância com o plano de gestão da UFRPE, os riscos acima do apetite (faixas laranja e

vermelha) serão tratados pela SCB. Em contrapartida, os que estiverem dentro do apetite (faixas verde e amarela) serão apenas monitorados.

A partir da compreensão e do nível de risco obtidos na etapa de análise, pretendeu-se tomar decisões sobre os riscos analisados, seguindo as orientações de Brasil (2018b), sobretudo:

- a. Se um determinado risco demandará tratamento e a prioridade para tal;
- b. Se uma determinada atividade deverá ser realizada ou descontinuada; e
- c. Se controles internos deverão ser implementados ou, caso existam, se precisam ser modificados, mantidos ou eliminados.

O Quadro 8 norteou o processo avaliativo de priorização dos riscos. Apesar de existirem quatro níveis de prioridade, a averiguação dos dados não conduziu ao preenchimento de todas as categorias, havendo repetição devido às decisões tomadas pelos próprios membros.

Na fase subsequente, foi efetuada a escolha para o tratamento, com base no nível do risco, conforme apresentado no Quadro 9, elaborado com base na ISO 31000. Os participantes foram comunicados da importância do custo-benefício, devendo considerar que novos riscos poderão ser introduzidos e que existem aqueles em que não há viabilidade econômica em tratá-los (BRASIL, 2018b). Do mesmo modo, existem eventos que, apesar da baixa probabilidade de ocorrência, não poderão ser negligenciados, uma vez que, caso ocorram, os impactos serão consideráveis (COSO, 2007).

Quadro 9 – Opções de tratamento dos riscos

Tratamento	Descrição
Mitigar/ reduzir	Um risco normalmente é mitigado/reduzido quando é classificado como “alto” ou “crítico”. A implementação de controles, neste caso, apresenta um custo/benefício adequado. Mitigar significa implementar controles que possam diminuir a probabilidade ou a consequência dos riscos, ou ambos.
Compartilhar/ transferir	Um risco normalmente é compartilhado quando é classificado como “alto” ou “crítico”, mas a implementação de controles não apresenta um custo/benefício adequado. Pode-se compartilhar o risco por meio de terceirização ou apólice de seguro, por exemplo.
Evitar	Um risco normalmente é evitado quando é classificado como “alto” ou “crítico”, e a implementação de controles apresenta um custo muito elevado – inviabilizando sua mitigação – ou não há entidades dispostas a compartilhar o risco com a UFRPE. Evitar o risco pode ser equivalente a encerrar o processo organizacional.
Aceitar/ tolerar	Um risco normalmente é aceito quando seu nível está na faixa de apetite a risco, a capacidade para agir é limitada ou o custo-benefício não é vantajoso. Nessa situação, nenhum novo controle precisa ser implementado para mitigá-lo, podendo o risco ser monitorado.

Fonte: adaptado de UFRPE (2020).

A última etapa do modelo compreendeu o monitoramento e a análise crítica. Embora o acompanhamento desta fase não seja um propósito desta pesquisa, foi ressaltada a importância

de que a SCB mantenha o registro dos riscos atualizado, incorporando os resultados de outras ações, como as auditorias, “realizadas pelas funções que fornecem avaliações independentes, seja por meio de auditoria interna ou externa, focando na estrutura e no processo de gestão de riscos, em todos os níveis relevantes das atividades organizacionais” (BRASIL, 2018b, p. 35).

O produto final do processo de gerenciamento de riscos foi uma planilha elaborada no Microsoft Excel, cujo preenchimento foi realizado ao longo dos encontros pelo facilitador, após um consenso de todos os membros. Com base nesta planilha, os riscos classificados como altos e críticos que afetam os objetivos estratégicos serão comunicados ao Comitê de Governança, Gestão de Riscos e Controle Interno, que, após análise, encaminhará à Reitoria (UFRPE, 2020). Por sua vez, a alta gestão poderá remeter os dados ao Conselho Universitário (CONSU), o qual poderá solicitar que a Unidade de Auditoria Interna (AUDIN) inclua a pauta no seu plano de trabalho (UFRPE, 2020).

Para subsidiar a transcrição do áudio das reuniões, foi utilizado o *software* Transkriptor. De posse do material referente aos diálogos dos participantes, o pesquisador recorreu à análise de conteúdo como método de investigação. Segundo Bardin (2016), esse método corresponde a um conjunto de instrumentos metodológicos de análise das comunicações, que são aplicados ao conteúdo das mensagens para observar a inferência dos significados. Analisar um conteúdo, na perspectiva de metodologia científica, é empregar técnicas que busquem concluir algo com a maior objetividade possível, evitando ao máximo a subjetividade.

Neste estudo, foi empregada a técnica de análise temática ou categorial. Essa técnica é utilizada em pesquisas cujo objetivo é transformar os dados brutos em categorias, com vistas a facilitar a compreensão e a discussão sobre o tema (BARDIN, 2016). Nesse sentido, a partir do desmembramento temático, buscaram-se os núcleos de sentido, que correspondem à ideia central de um determinado dado (BARDIN, 2016). Frise-se que foram cumpridas as etapas associadas ao método, que compreendem: pré-análise; exploração do material; e tratamento dos resultados, inferência e interpretação.

Na primeira fase, chamada de pré-análise, ocorreu a seleção e a organização do material, que consistiu em quatro documentos contendo as falas dos membros, totalizando 166 páginas. Em seguida, foi realizada uma leitura “flutuante” para estabelecer o primeiro contato com o conteúdo, “deixando-se invadir por impressões e orientações” (BARDIN, 2016, p. 126). Com vistas a selecionar os trechos que pudessem responder à pergunta da pesquisa, o investigador procedeu a uma nova leitura e, concomitantemente, escutou os áudios para efetuar eventuais correções no texto e, sobretudo, perceber “os tropeços, as frases interrompidas, as prolongadas, os suspiros, as exclamações, as contrariedades” (MENDES; MISKULIN, 2017, p. 1049). Ao

final desta fase, foi constituído o *corpus* do estudo, ou seja, o material que seria efetivamente analisado.

A segunda etapa consistiu em estudar mais profundamente o *corpus*, a fim de estabelecer as unidades de registro e de contexto (MENDES; MISKULIN, 2017). Segundo Bardin (2016, p. 134), a unidade de registro “corresponde ao segmento de conteúdo considerado unidade de base, visando à categorização e à contagem frequencial”. Por sua vez, a unidade de contexto concede significado e contextualiza a unidade de registro, consistindo numa dimensão maior (BARDIN, 2016). Sendo assim, optou-se pelo “tema” como unidade de registro e o “parágrafo” como unidade de contexto.

Na visão de Bardin (2016, p. 135), o tema “consiste na unidade de significação que se liberta naturalmente de um texto analisado segundo certos critérios relativos à teoria que serve de guia à leitura”. Nesse sentido, os documentos foram estudados isoladamente, com base num trabalho artesanal, a fim de estabelecer as unidades de registro e, posteriormente, agrupá-las em categorias, reunindo-as sob um título único, a fim de permitir a generalização desses elementos internos (BARDIN, 2016).

Essa categorização foi realizada na última fase do método investigativo. Neste trabalho, utilizou-se o critério “semântico”, compilando-se os temas correlacionados entre si (BARDIN, 2016). Em consonância com Bardin (2016), o pesquisador apoiou-se nos seguintes princípios:

- Exclusão mútua: de tal forma que um elemento não se repetisse em categorias diferentes;
- Homogeneidade: isto é, uma linha condutora na criação das categorias;
- Pertinência: está ligada à relação que um trecho analisado possui com a categoria escolhida;
- Objetividade e fidelidade: partes do material que sejam semelhantes pertençam a uma mesma categoria;
- Produtividade: quando, ao se criar conjuntos de categorias, os resultados sejam úteis e permitam criar inferências claras.

Como resultado, foram obtidas nove categorias conforme ilustrado no Quadro 10, que contém o número de citação e a frequência, em percentual, de cada uma delas. Para elaborá-lo, buscou-se identificar os temas abordados naturalmente durante as intervenções realizadas pelos participantes, o que facilitou o processo de revisão teórica. O Quadro 10 foi incluído a seguir.

Quadro 10 – Análise temática ou categorial

(continua)

Categoria	Nº de citação e frequência (%)	Unidade de registro	Unidade de contexto
Legislação	2 (5,56%)	Exigência normativa	Então, a gente tem esse Decreto nº. 9.203, de 2017, e a Instrução Normativa de um ano anterior, 2016 [...] Nada a gente inventou, são exigências realmente normativas, legais, né? E a gente vai ter que cumprir desde então.
			A gestão de riscos na UFRPE... Não tem lá o decreto, não tem a IN? Então, a gente foi obrigado [...] a gente foi obrigado, tem que fazer. [...] Pra seguir aquele decreto, se está tudo dentro do decreto e dentro da norma.
Planejamento	2 (5,56%)	Objetivo	Porque também a gente tem que fazer gestão de riscos na nossa universidade aos poucos. A gente vem fazendo nos processos operacionais, né? Basicamente, a gente tá começando de baixo para cima, tá?
		Meta	No nosso manual, a gente tem também uma meta lá, é uma meta né? De formar, esqueci o nomezinho que eu coloquei lá no manual [...]. É tipo facilitador. Um servidor. No mínimo um, né? Pelo menos em cada unidade, que seria o elo [...] da gestão de riscos.
Controle	2 (5,56%)	Atuação dos órgãos de controle	Às vezes, a gente está conversando e tem colega que não gosta que a gente fale muito de órgão de controle. Mas é o órgão de controle que nos guia no nosso trabalho, está entendendo? [...] Em resumo, o que o órgão de controle quer que eu faça?
			Que a auditoria hoje é feita com base em riscos. Não é mais feita com base em [...] tá certo ou errado. Se está errado, segue isso aqui [...]
Objetivos da gestão de riscos	4 (11,11%)	Fortalecimento institucional	Contribuir, né? Pra uma organização pública no caso, né? [...] Entregar seus objetivos, entregar valor público pra sociedade. [...] E também ajudar no nosso processo, [...] contribui pra mitigar situações de fraude e corrupção também.
		Melhoria de processos	O que eu vou ajudar vocês aqui é só enxergar risco. [...] Riscos que sejam tangíveis e que a gente consiga tratar lá na frente e que possa ajudar vocês, talvez, a melhorar o trabalho de vocês. Essa é a intenção da gestão de riscos, né? [...] Principalmente em se tratando de um processo operacional como a gente tá falando.
		Atuação preventiva a eventos	E também tem que ser com riscos mais tangíveis e que a gente também possa ter uma gerência de ter alguma ação para mitigar eles. Porque não adianta também colocar risco aqui muito viajado, [...] que a gente não vai ter alguma ação pra trabalhar esse risco.
			É bom a gente focar no risco que vocês consigam trabalhar pra mitigar. É, esse daí eu não vou conseguir.
Governança	6 (16,67%)	Controles internos	A gente como órgão de gestão de pessoas, tem que ter o controle disso, entendeu? Que é recurso público. Aí quando a gente foi identificar esses riscos, estava sempre analisando sob essa ótica. Tudo o que podia prejudicar esse controle.

Categoria	Nº de citação e frequência (%)	Unidade de registro	Unidade de contexto
		<i>Compliance</i>	Então a gente vê que, no nosso dia a dia, a gente pratica governança e não sabe [...] Estar de acordo, seguir, dentro do nosso processo de trabalho, estar de acordo com normas, legislações, decretos, né? Isso é <i>compliance</i> .
			Eu tenho que incluir ele na folha, ao mesmo tempo eu tenho que incluir de uma maneira que tenha <i>compliance</i> , que esteja de acordo com as normas, com as legislações.
			Mas durante esse processo todinho, tudo que a gente vai fazer desde o pedido até a inclusão e até a pós-inclusão, que tem o cadastramento, tem que ter a conformidade. A conformidade que é o objetivo.
			Mas quando você pega um processo desse, meu amigo, está entendendo? Você pode explorar várias coisas. Você pode explorar o <i>compliance</i> . Você pode explorar a questão do ônus pra administração.
		Integridade	A gente não está extrapolando o que a legislação realmente estabelece, [...] a gente está indo além, numa análise mais aprofundada [...] Dá pra fazer um ganchinho com integridade, porque o servidor que está fazendo isso, ele está fraudando... Integridade fala de fraude e corrupção.
Conceito	8 (22,22%)	Dimensão negativa	Tudo o que vai gerar algum impacto negativo no processo. Se vai ter algum impacto... A palavrinha fugiu... De perda, né? A questão econômico-financeira para a instituição ou até em relação ao processo mesmo.
			É tudo que vem afetar negativamente esse meu processo ou é tudo que vem afetar negativamente o alcance do meu objetivo nesse processo. É tudo que vem afetar negativamente o meu trabalho dentro desse processo.
		Dimensão subjetiva	Às vezes, pela nossa experiência de trabalho, de vida, a gente já tem noção mais ou menos do que seria risco. E vocês falaram e é um conceito que a gente pode abordar vários aspectos.
			Você sabe que eu não sou nem formada em Administração. Mas porque é justamente como você falou, a gente já trabalha com isso, pela nossa atividade você já tem uma ideia do que é.
			Então vê como a gente gerencia risco de forma intuitiva, de forma empírica, sem querer.
		Dimensão holística	Porque risco pela metodologia [...] também pode ser uma coisa positiva. Mas a gente não vai se atentar a isso.
			É porque quando a gente pensa em risco, a gente pensa muito pra aquele lado... ambiental. [...] E quando a gente fala de evento, aí a gente vai muito pra essa parte ambiental, que também é, mas também não é só isso.
			Risco é tudo aquilo que... Às vezes tem risco, a gente pode vislumbrar risco. Deixa eu só fazer um adendo também. Pode vislumbrar risco que nunca aconteceu no nosso processo. Mas é um risco.

Categoria	Nº de citação e frequência (%)	Unidade de registro	Unidade de contexto
Tabus	6 (16,67%)	Mitos ou verdades	Às vezes, a gente se depara com algumas, né? Assim, objeções, resistências, está entendendo? [...] Aí um dos mitos ou verdades, eu não sei. Então, assim, a gestão de riscos vai aumentar o meu trabalho.
			Gestão de riscos aumentará os custos da minha organização, isso é outra coisa que, às vezes, as pessoas falam.
			Gestão de riscos é coisa de órgão de controle, o pessoal pensa. Então, é mais controle pro meu processo, gente.
			Gestão de riscos só pode ser implementada por consultoria. [...] Às vezes, no serviço público, a gente pensa desse jeito, poxa, o cara lá de fora faz melhor. [...] Mas e a continuidade? Então, é melhor a gente se capacitar, a gente quebrar a cabeça, fazer nosso manual como foi feito, política, montar comitê.
			A gestão de riscos é um processo contínuo que exige mudança de cultura? Com certeza, eu não tenho dúvida nenhuma que sim.
			Então quando a gente vem, já fez reuniões com oito, 10 pessoas... [...] Mas sempre vai ter uma resistência ou outra, né? E a gente tem que saber lidar com isso. Mas faz parte, faz parte, é uma mudança de cultura realmente.
Gestão de riscos em processos	4 (11,11%)	Experiência dos servidores	Eu sou facilitador da metodologia. Mas eu não posso nunca chegar aqui pra vocês e dizer que eu entendo mais do que vocês de vale-transporte. [...] O <i>expert</i> é quem tá no processo, tá entendendo? Eu sou só facilitador pra dar os <i>insights</i> pra vocês.
			Pronto, é isso que é risco. Já focando o processo de vocês. Aí tem um pouco de subjetividade e tal, mas assim, quem trabalha no dia a dia ali, sabe dizer.
			Na verdade, vocês tem a solução. A gente está fazendo um trabalho de trás pra frente. Que também a metodologia não proíbe, não invalida. A metodologia não é engessada. [...] Mas aí vejam, vocês que estão no dia a dia, como as coisas ficam mais fáceis.
			É porque assim, eu não sei se você concorda, mas tem evento de risco que pra gente poder entender o que a pessoa está querendo dizer, vai ter que ir na causa. [...] E vocês têm que ter essa [...] sensibilidade, porque vocês é que estão no processo e eu sempre repito isso desde o início.
Orçamento público	2 (5,56%)	Riscos financeiros-orçamentários	Vocês estão pensando aí [...] na questão orçamentária. A brecha que a legislação está dando. A brecha pra perda de dinheiro. Vocês estão pensando é na perda do orçamento. Então não seria um risco operacional. [...] Seria um risco orçamentário.
			Eu não tenho como pegar um processo desse, analisar o risco, sem olhar essa questão financeira-orçamentária. Não tem como. Não tenho como ficar só no operacional.

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Desse modo, foi possível realizar uma análise crítica, tendo como escopo o processo dedutivo ou inferencial dos resultados obtidos, com base no referencial teórico constante no segundo capítulo desta dissertação, conduzindo à elaboração das conclusões.

3.4 ASPECTOS ÉTICOS E MITIGAÇÃO DE RISCOS

A apreciação ética foi realizada pelo Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos (CEP) da UFPE, subordinado às diretrizes do Conselho Nacional de Saúde do Ministério da Saúde (CNS/MS) e da Comissão Nacional de Ética em Pesquisa (CONEP), a fim de obter o termo de anuência. Após análise, via Plataforma Brasil, houve a aprovação, conforme Parecer Consubstanciado n°. 5.934.834 e Certificado de Apresentação de Apreciação Ética (CAEE) n°. 66494223.4.0000.5208.

Os dados obtidos nas reuniões do grupo focal foram coletados em consonância com as normas estabelecidas nas Resoluções n°. 466/2012 e n°. 510/2016, do CNS/MS, observando-se os aspectos éticos esperados em um trabalho científico.

O desenvolvimento da pesquisa conjecturou a existência de riscos eventuais referentes ao cansaço durante a participação nos encontros e ao desconforto devido à gravação do áudio. Os riscos apresentaram nível baixo, de modo que foram atenuados e os seus efeitos negativos minimizados.

Quanto ao cansaço, destaca-se que as reuniões foram agendadas previamente, em data e horário compatíveis com a agenda dos participantes. Além do mais, observou-se o calendário da folha de pagamento, divulgado mensalmente pelo Ministério da Economia, recomendando-se que os encontros fossem agendados no período de fechamento da folha. Quanto a este último, o objetivo foi mitigar os riscos relacionados ao cansaço, já que nos períodos de disponibilidade dos sistemas eletrônicos há uma sobrecarga maior de trabalho e, conseqüentemente, uma maior propensão a situações de estresse.

Com relação à gravação do áudio, solicitou-se aos partícipes a assinatura de um Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), indicando que as informações obtidas seriam utilizadas exclusivamente para o desenvolvimento do estudo, bem como que a coleta de dados não apresentava fins financeiros nem seriam repassadas a terceiros, com atenção às disposições elencadas na Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD) - Lei n°. 13.709, de 14 de agosto de 2018. Além disso, após a transcrição do áudio, não foi atribuída nenhuma fala a qualquer participante, impossibilitando a sua identificação e, assim, assegurando-se a confidencialidade dos debates.

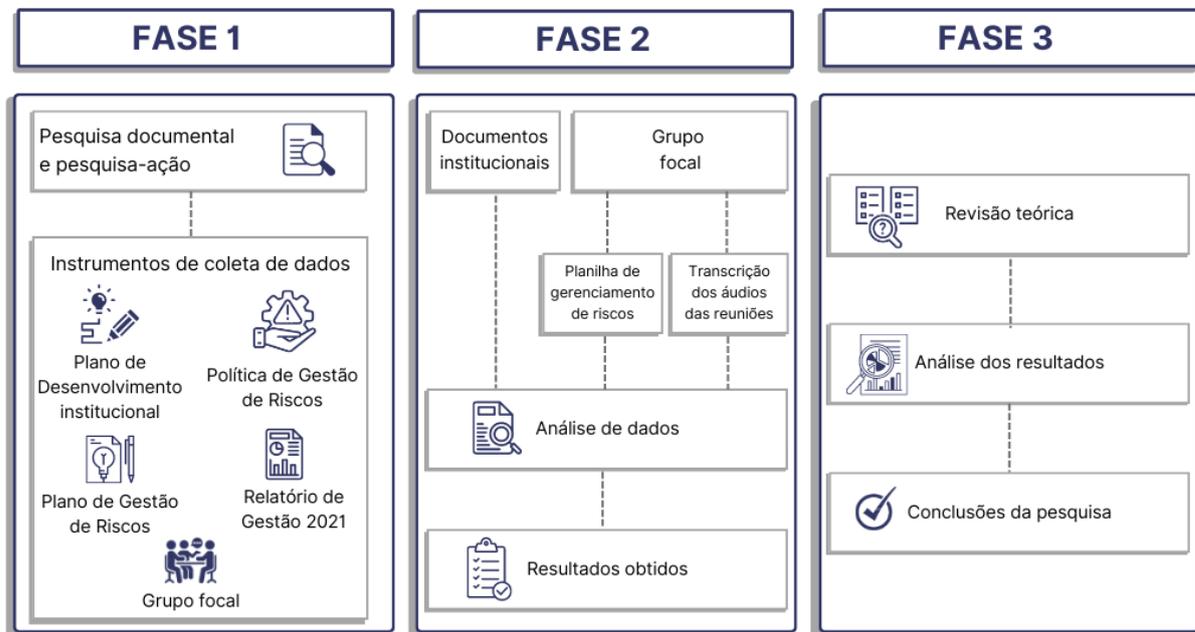
Quanto aos benefícios, destacou-se: i) contribuir para a compreensão da gestão de riscos no contexto universitário e, mais precisamente, numa área da gestão de pessoas que apresenta uma complexidade, pois envolve o manejo de recursos públicos; e ii) contribuir para que os voluntários possam adotar elementos da gestão de riscos no seu setor de trabalho, coadunados aos objetivos estratégicos da UFRPE, visando aprimorar a tramitação dos processos de auxílio transporte e de auxílio saúde.

Por fim, destaca-se que as informações e a gravação do áudio dos encontros ficarão armazenados em computador de uso pessoal, sob responsabilidade do pesquisador, pelo período mínimo de cinco anos, sendo garantida a divulgação dos resultados aos participantes, conforme disposições da Norma Operacional nº. 001/2013, do CNS/MS.

3.5 DESENHO DA PESQUISA

Com o objetivo de sintetizar os procedimentos metodológicos adotados para efetivação deste estudo, foi elaborada a Figura 9, disposta a seguir.

Figura 9 – Desenho da pesquisa



Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

No próximo capítulo, serão apresentados os resultados e as discussões.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Neste capítulo, foram explorados os resultados obtidos no estudo, a partir das reuniões do grupo focal e da análise dos documentos institucionais que tratam sobre o tema. Por questões didáticas, optou-se por estruturá-lo em seções com base no modelo proposto pela ISO 31000, representado na Figura 7, incluindo-se em cada uma delas algumas percepções dos participantes da pesquisa, analisando-as com base no referencial teórico que fundamentou a investigação.

Com o objetivo de preservar a identidade, os membros foram denominados apenas como “participante”, seguido de um número “n” ($1 \leq n \leq 4$). Desse modo, foram incluídas as falas do pesquisador, dada sua participação ativa neste estudo, excluindo-se apenas as ponderações do facilitador, cujo papel foi apenas moderar os encontros.

Antes de iniciar o processo de gerenciamento de riscos propriamente dito, o moderador efetuou um nivelamento, a fim de verificar o conhecimento dos membros sobre o tema. Sendo assim, apresentou o conceito de governança, os instrumentos normativos federais e o papel dos órgãos de controle, que devem conceder suporte às instituições públicas na missão de entregar bons resultados à sociedade, em termos de serviços e políticas (BRASIL, 2020b).

Após esse preâmbulo, o facilitador questionou o entendimento dos integrantes sobre o significado do termo “risco”. Na ocasião, um deles se posicionou:

Tudo o que vai gerar algum impacto negativo no processo. Se vai ter algum impacto... A palavrinha fugiu... De perda, né? A questão econômico-financeira para a instituição ou até em relação ao processo mesmo. Se a gente tem que seguir algumas regras e normas, pode ser que alguma coisa fuja dali, algum procedimento que fuja daquelas regras, e vai gerar algum impacto financeiro, algum impacto negativo... Eu penso que é isso (PARTICIPANTE 2).

Depreende-se, a partir desta resposta, que o conceito de risco se encontra intrínseco ao cotidiano laboral dos participantes, associando-o à possibilidade de ocorrência de eventos que repercutem negativamente no alcance dos objetivos da organização (BRASIL, 2020a; COSO, 2007). Tal posicionamento destacou o caráter sobressalente da dimensão negativa nas situações em que o risco é associado a aspectos processuais, como é o caso deste estudo, envolvendo a ideia de perda e de infortúnios à UFRPE (MONTEZANO *et al.*, 2019; PINTO; NOGUEIRA; CERQUINHO, 2020).

Porém, advertiu-se que o risco, por envolver a quantificação e qualificação da incerteza, poderá estar relacionado tanto a ameaças quanto a oportunidades, uma vez que as consequências podem ser positivas, negativas ou mistas (IBGC, 2017; ABNT, 2018). Por decisão do Comitê de Governança, Gestão de Riscos e Controle Interno da UFRPE, convencionou-se a adoção da

dimensão negativa no âmbito da instituição, o que foi devidamente esclarecido (UFRPE, 2020), ratificando a teoria de que, no serviço público, adota-se uma abordagem mais adversa a riscos (MCPHEE, 2005).

Em seguida, o membro justificou a precisão da sua resposta, frisando que nunca tinha lido, até então, qualquer material sobre o tema, e complementou: “Você sabe que eu não sou nem formada em Administração. Mas porque é justamente como você falou, a gente já trabalha com isso, pela nossa atividade você já tem uma ideia do que é” (PARTICIPANTE 2). Além de comprovar que um dos integrantes já tinha uma certa compreensão sobre o tema, a ponderação revelou uma maturidade em reconhecer que, mesmo intuitivamente, os riscos são gerenciados na SCB, o que divergiu da teoria de Furlan e Pacheco (2021).

De acordo com esta teoria, o gerenciamento de riscos em IFES envolve uma dificuldade dos atores institucionais em interagirem com o assunto, o que poderá conduzir a uma barreira negativa em não aceitá-lo devido à falta de compreensão. Nesta pesquisa, não se identificou tal óbice, o que se configurou como positivo, dada a natureza da atividade do setor, que envolve o manejo de recursos públicos. Assim, subentendeu-se que faltava apenas a formalização, à luz de uma base técnico-metodológica, incluindo-se a definição de ações de controle que deverão ser monitoradas periodicamente, dado o caráter cíclico deste gerenciamento.

Finalizado esse nivelamento, o moderador realizou algumas indagações, com base nos tabus identificados por Miranda (2017). O Quadro 11 sintetizou as respostas dos membros, com suas respectivas percepções.

Quadro 11 – Tabus relativos à gestão de riscos no setor público (continua)

Tabu	Resposta	Percepções
Aumento da demanda de trabalho	Mito	Eu acho que não... até porque a gente já faz isso de fato; quando a gente para pra pensar, a gente já faz. Esse cuidado a gente já tem, exatamente porque a gente já consegue enxergar, né? Olha o risco aqui (PARTICIPANTE 1).
		Eu acho que vai facilitar. Talvez algumas situações podem até aumentar no início um pouco o trabalho para você organizar, mas que vai ter um objetivo de futuramente tirar o risco... Por exemplo, eu tenho um trabalho imenso para fazer reposição ao erário, então se eu puder prever o que vai acontecer e o que está tendo nessas reposições e mitigar logo, eu vou diminuir o meu trabalho, e muito (PARTICIPANTE 2).
Aumento dos custos	Mito	No caso da gente, não. Muito pelo contrário, vai diminuir os custos da organização (PARTICIPANTE 1).
Engessamento dos processos	Mito	Eu acho que é mito, porque a gente já tem muito controle, né? O trabalho da gente é puro controle. Eu acho que vai direcionar esse controle que a gente já faz hoje [...] pra gente ter um processo mais célere (PARTICIPANTE 1).

Tabu	Resposta	Percepções
Necessidade consultoria externa	Mito	<p>Até porque você sabe a realidade mesmo da Universidade. Você vivencia aquilo. Se Rodolpho não fosse servidor da PROGEPE e fosse fazer esse assunto, ia ser muito mais difícil [...] porque ele entende do assunto, então facilita. Uma pessoa que não entende eu ia ter que explicar tudo de auxílio saúde. Todo o processo ia ser muito mais complicado. E a pessoa já sabendo, já vivenciando aquilo, é muito mais fácil para fazer (PARTICIPANTE 2).</p> <p>Assim, a gente está falando em consultoria em nível externo, né? Quando você se reporta a uma empresa... Mas hoje o que você está fazendo com relação à PROGEPE [...] O que você faz hoje não se enquadraria em consultoria não? [...] É porque a gente tem sempre aquela ideia de que a instituição, por ser um órgão público... a gente sempre tem aquela visão que vem de fora, né? E quando traz essa cultura interna mesmo na instituição, eu não vejo como diferente. Até porque foi criada a Coordenadoria, né? Exatamente pra isso: para dar suporte internamente aos vários setores, né? Porque você vai trabalhar a gestão de riscos na Universidade como um todo, né? (PARTICIPANTE 1)</p>
Necessidade de sistema informatizado	Mito	<p>É mito, porque, como você bem disse, a gente está fazendo manual e depois você vai incluir no sistema (PARTICIPANTE 1). O sistema facilita, né? Mas dá para fazer sem (PARTICIPANTE 2).</p>
Processo contínuo, que exige mudança de cultura	Verdade	<p>Com certeza, eu não tenho dúvida nenhuma que sim... E olhe que mudança de cultura é algo que você tem que ir realmente na base, na raiz, porque não é tão simples, né? Principalmente quando você lida assim com os servidores que têm mais tempo de casa, essa coisa não é tão simples, né? Então tem que ser uma senhora mudança de cultura mesmo. A resistência é maior (PARTICIPANTE 1).</p>

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Com base nessas percepções, infere-se que o facilitador não necessitou desconstruir os tabus que, de acordo com Miranda (2017), podem ser identificados em instituições públicas na implementação de projetos de gerenciamento de riscos.

Para além da desmistificação de mitos, essa etapa preliminar do estudo revelou que os participantes perceberam a importância de atuar nas causas dos eventos de risco, escolhendo a opção de tratamento adequada, a fim de obter um resultado, como ficou evidente na fala de um deles quando se referiu ao processo de reposição ao erário. Saliente-se que, até então, não havia sido explicitada todas as etapas do trabalho, o que reforça que alguns servidores já têm noção de como gerenciar riscos, sem necessariamente ter um aprofundamento prévio sobre o tema, bem como reconhecem que já o fazem no seu cotidiano laboral.

Essa percepção de que este gerenciamento é realizado não foi ignorada nesta pesquisa, tendo em vista que, de acordo com Hill e Dinsdale (2003), o risco abrange tanto uma dimensão empírica quanto subjetiva. Nesta, estão incluídos aspectos culturais, sociais e políticos de cada

indivíduo, que afetam suas reações e percepções diante de eventos incertos e, por conseguinte, a sua compreensão sobre riscos (HILL; DINSDALE, 2003).

Outro fator que foi ao encontro dos objetivos deste estudo referiu-se ao reconhecimento de um dos membros sobre o papel da Coordenadoria de Gestão de Riscos (CGR) em dar suporte à identificação, análise e avaliação dos riscos dos processos organizacionais, incluindo-se ações de capacitação para os servidores da Universidade (UFRPE, 2020). Tal constatação reforçou a ideia de que um trabalho interno bem executado, articulado pelos próprios atores institucionais, poderá trazer bons resultados, sem a necessidade de consultoria externa.

Some-se a isto que essa visão corroborou a importância do envolvimento de servidores que conhecem os processos e a dinâmica do setor, aspectos fundamentais para a realização deste trabalho, que, possivelmente, não seriam tão bem explorados caso o gerenciamento de riscos fosse delegado a agentes externos à UFRPE. Desse modo, utilizar como parâmetro a percepção dos próprios agentes públicos repercutirá positivamente nas estratégias para lidar com os riscos (ABNT, 2018; HILL; DINSDALE, 2003).

No tocante à diminuição dos custos da organização, acredita-se que a percepção de um dos membros se referiu ao fato de que gerir os riscos dos processos contribuirá para identificar eventos que possam onerar o orçamento da instituição, dada a natureza das atividades do setor. Além do mais, destaca-se a sua maturidade em perceber que não se trata de elevar os controles internos, engessando os processos, mas apenas direcioná-los, a fim de possibilitar o alcance dos objetivos (MIRANDA, 2017). Outro aspecto favorável referiu-se à compreensão de que uma planilha poderia ser utilizada para subsidiar o gerenciamento, não obstante, ao final do processo, ser efetuado o registro na Plataforma For Risco, que já vem sendo utilizada pela UFRPE.

A necessidade de mudança na cultura organizacional também foi evidenciada na fala de um dos participantes. Esse aspecto, segundo Braga (2017), é essencial para que a gestão de riscos seja inserida de forma instrumental numa instituição, permitindo que os servidores visualizem a aplicabilidade e a possibilidade de customizá-la com base nas demandas da unidade. Além de demonstrar certa maturidade, essa constatação será fundamental para que os próprios membros disseminem esse tema, sensibilizando outros agentes, sobretudo àqueles que são resistentes a mudanças e que, de certo modo, podem reforçar os tabus identificados por Miranda (2017), classificando como verdadeiras determinadas ideias que se configuram como mitos.

Na próxima seção, buscou-se efetuar o estabelecimento do contexto, com base na visão dos integrantes do grupo focal e nos próprios documentos institucionais que balizaram o estudo (Quadro 3), sobretudo o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) da instituição.

4.1 ESTABELECIMENTO DO CONTEXTO

Esta etapa teve como propósito possibilitar que os participantes obtivessem uma visão abrangente dos fatores que podem influenciar a capacidade da organização em atingir os seus objetivos (BRASIL, 2018b). De acordo com a ABNT (2018), o termo “organização” é múltiplo, podendo referir-se, por exemplo, à entidade como um todo ou parte dela, a um processo ou até mesmo a um projeto. Neste estudo, o termo foi compreendido como dois processos de trabalho, de natureza operacional, cujos objetivos foram definidos num contexto macro, à luz do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) da UFRPE.

Neste último, foi consolidado o entendimento sobre governança, materializada “a partir da adoção de mecanismos de liderança, estratégia e controle, que devem ser postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a atuação da gestão [...]” (UFRPE, 2021, p. 74). Assim, a instituição ratificou a importância de investir no desenvolvimento de competências do seu corpo funcional, a fim de ocupar as instâncias de governança com servidores capacitados e motivados a elaborar estratégias que, ao serem implementadas, terão seus riscos avaliados e monitorados. Para atender a esses mecanismos, tomou-se como referência alguns princípios, dentre os quais a *accountability*, a integridade e a transparência (UFRPE, 2021).

A partir de então, definiu-se como objetivo do processo do auxílio transporte a inclusão em folha de pagamento, devendo ser assegurada a regularidade e o *compliance* a fim de mitigar fraudes, observando-se o que seja menos oneroso ao erário. Do mesmo modo, no caso do auxílio saúde, os participantes estabeleceram que o propósito consiste em efetuar o cadastro, incluindo um acompanhamento regular do pagamento e, se necessário, a efetivação dos trâmites visando à reposição ao erário. Verifica-se, pois, que esses objetivos estão coadunados aos princípios que norteiam os pilares da governança pública no âmbito da UFRPE.

Finalizada essa etapa, os participantes procederam à análise do ambiente interno, a fim de colher informações para apoiar a identificação de eventos de risco e escolher as ações mais adequadas para assegurar o alcance dos objetivos já definidos (MIRANDA, 2018). Além disso, buscou-se compreender o contexto externo, no qual estão inseridas as variáveis incontroláveis, conforme orientação de Brasiliano (2016).

Para uma melhor representação gráfica, optou-se por utilizar a matriz SWOT¹¹, a fim de evidenciar as forças e as fraquezas (fatores internos), bem como as oportunidades e as ameaças

¹¹ SWOT é um acrônimo na língua inglesa para: *Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*. Em tradução para a língua portuguesa, significa: Forças, Fraquezas, Oportunidades, Ameaças.

(fatores externos) relativos à operacionalização dos processos no âmbito da Seção de Cadastro e Benefícios (SCB) da UFRPE. O Quadro 12 ilustra esse etapa.

Quadro 12 – Matriz SWOT

	Forças	Fraquezas
Fatores Internos	- Boa qualificação da equipe de folha de pagamento; - Reconhecimento da necessidade em implementar a gestão de riscos nos processos de auxílio transporte e de auxílio saúde.	- Incompatibilidade entre o volume de trabalho e o quantitativo de servidores lotados no setor; - Ausência de sistemas internos para conceder suporte à tramitação dos processos.
	Oportunidades	Ameaças
Fatores Externos	- Implantação do E-social para integração de informações fiscais, previdenciárias, trabalhistas e de controle.	- Contingenciamento de recursos orçamentários destinados às universidades federais.

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Analisando-se tais elementos, visualiza-se que, na percepção dos integrantes do grupo focal, a existência de um corpo técnico qualificado configura-se como um elemento positivo à tramitação dos processos. Esse fator abrange a formação acadêmica, a experiência no setor e o conhecimento de procedimentos e normas referentes aos dois auxílios (leis, portarias, instruções normativas e afins). Verifica-se, portanto, uma consonância com a pesquisa realizada por Bauer *et al.* (2022), na qual ficou evidenciado que a existência de uma equipe bem capacitada contribui para fomentar a gestão de riscos em Instituições Federais de Ensino Superior (IFES).

Tal visão encontra-se alinhada à dimensão das pessoas identificada por Hill e Dinsdale (2003). Segundo os autores, para uma gestão eficaz de riscos, não basta levar em consideração os sistemas, as estratégias e as estruturas que moldam o ciclo. É fundamental compreender os conhecimentos, as competências, as crenças, os valores e os aspectos culturais, uma vez que “o processo de gestão de riscos baseia-se, fundamentalmente, nas pessoas e são elas que devem trabalhar eficazmente nesse contexto” (HILL; DINSDALE, 2003, p. 14).

Outro elemento potencializador referiu-se ao reconhecimento dos participantes sobre a importância de identificar e analisar os riscos imbricados aos processos estudados, relativos à área-meio da instituição. Essa receptividade convergiu com a necessidade de que a gestão de riscos seja fomentada no âmbito operacional, contribuindo para o amadurecimento institucional em relação ao tema (UFRPE, 2022a). Além disso, de certo modo, revelou uma maturidade dos partícipes em compreender que não corresponde a uma pauta descontextualizada da realidade,

que trará apenas benefícios de caráter temporário; pelo contrário, esse aprendizado será útil nas demandas do próprio setor de trabalho (BRAGA, 2017).

Apesar desses fatores, esta pesquisa revelou uma incompatibilidade entre o volume de trabalho e o quantitativo de servidores lotados no setor, o que poderá interferir na efetivação de ações para controle dos riscos mapeados, indo ao encontro do estudo realizado por Araújo e Gomes (2021). Esse aspecto também foi reconhecido pela UFRPE como uma fraqueza em sua matriz SWOT, atestando a necessidade de alocação de colaboradores com base num processo de dimensionamento e redimensionamento mais robusto, a fim de evitar a escassez de pessoal em áreas específicas da gestão (UFRPE, 2021), como é o caso da folha de pagamento.

Outra fragilidade na percepção dos participantes do grupo focal correspondeu à ausência de sistemas internos para conceder suporte à tramitação dos processos, restringindo-se apenas à utilização de planilhas criadas no Microsoft Excel. Além de conferir uma certa informalidade, esse fato poderá comprometer os mecanismos de controle adotados no setor visando ao alcance dos objetivos estabelecidos, divergindo dos princípios da governança pública que devem balizar a atuação universitária. Acerca deste tópico, a instituição reconheceu a necessidade de “atuar permanentemente na busca por melhores e mais amplas soluções digitais para otimizar a tramitação dos processos organizacionais e garantir maior fluidez na atividade administrativa” (UFRPE, 2021, p. 127).

Com relação às oportunidades, foi apontada a implantação do Sistema de Escrituração Digital das Obrigações Fiscais, Previdenciárias e Trabalhistas (e-SOCIAL), desenvolvido pelo Governo Federal. Na prática, o sistema permite o envio de informações relativas às áreas fiscal, previdenciária e trabalhista de modo simplificado, criando um banco de dados único, a fim de evitar que os órgãos enviem as mesmas informações por meio de diversos documentos. Desse modo, a SCB descontinuou a transmissão de alguns relatórios trabalhistas, realocando esforços para a realização de outras demandas que competem à unidade.

No que tange às ameaças, os integrantes pontuaram o contingenciamento orçamentário vivenciado nos últimos anos pelas universidades, conduzindo à necessidade de reduzir despesas discricionárias. Esse fator também foi reconhecido na matriz global da Universidade (UFRPE, 2021). Na prática, têm sido adotadas estratégias para driblar essas limitações, dentre as quais a redução do horário de funcionamento da entidade em determinados períodos, contemplando as unidades administrativas (UFRPE, 2023b).

De maneira geral, constatou-se uma disposição dos membros em gerenciar os riscos para além do atendimento a normas e aos órgãos federais de controle e de auditoria, bem como à própria Gestão Superior da UFRPE. Nesse sentido, este estudo foi apenas um instrumento

para materializar uma demanda cuja importância já se encontrava consolidada entre os participantes do grupo focal. Reconhecer esse aspecto é importante, tendo em vista que revela que não se buscou implementar tal gestão apenas por uma questão formal, sem um amadurecimento prévio, o que poderia conduzir ao isomorfismo coercitivo (BAUER *et al.*, 2022). Na verdade, percebeu-se que as forças sobrepujavam as fraquezas, criando-se um ambiente propício para gerenciar os riscos atrelados aos dois processos analisados.

A próxima etapa abrangeu a identificação das partes interessadas, internas e externas, com base no reconhecimento e na análise das responsabilidades de cada uma delas em assegurar o alcance dos objetivos pré-estabelecidos (BRASIL, 2018b). Posteriormente, os *stakeholders* foram incluídos em cada etapa do processo de gestão de riscos por meio da comunicação e da consulta (BRASIL, 2018b).

O Quadro 13 ilustra os resultados desta fase, cuja elaboração foi complementada a partir das informações obtidas nos documentos institucionais que embasaram o estudo.

Quadro 13 – Partes interessadas (internas e externas) (continua)

Internas	
Comitê de Governança, Gestão de Riscos e Controle Interno	Analisar os resultados do processo de gestão de riscos, incluindo as ações de controle propostas
Alta Gestão (Reitoria)	Validar os resultados do processo de gestão de riscos após análise do Comitê de Governança, Gestão de Riscos e Controle Interno
Conselho Universitário (CONSU)	Analisar o relatório elaborado pela Reitoria referente aos riscos altos e críticos que podem impactar os objetivos estratégicos da UFRPE e, caso necessário, solicitar a inclusão no planejamento da AUDIN
Coordenadoria de Gestão de Riscos (CGR)	Monitorar a evolução dos níveis de riscos e a efetividade das ações de controle após sua implementação por meio do ForRisco
Unidade de Auditoria Interna (AUDIN)	Realizar avaliações independentes sobre a eficácia do gerenciamento de riscos, reportando-se ao órgão de governança
Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEPE)	Conceder suporte à efetivação das medidas de controle propostas pela gerência operacional
Departamento de Administração de Pessoas (DAP)	
Assessoria de Legislação de Pessoas (ALP)	Prestar assessoria jurídica na área de legislação de pessoal
Seção de Acompanhamento e Movimentação de Pessoas (SAMP)	Efetivar as redistribuições e exonerações no Sistema Integrado de Administração de Pessoal (SIAPE)
Coordenação de Cadastro e Pagamento (CCP)	Identificar, analisar e avaliar os riscos, incluindo a proposição de ações de controle, bem como monitorar a evolução dos níveis de riscos e a efetividade das ações implementadas
Seção de Cadastro e Benefícios (SCB)	
Servidores e pensionistas	Beneficiários que recebem pelo menos um dos auxílios em seu contracheque

Externas	
Tribunal de Contas (TCU)	Realizar a fiscalização contábil, financeira, orçamentária, operacional e patrimonial dos órgãos e entidades públicas, com base nos princípios da legalidade, legitimidade e economicidade
Controladoria Geral da União (CGU)	Realizar atividades relacionadas à defesa do patrimônio público e ao incremento da transparência da gestão, por meio de ações de auditoria pública, correição, prevenção e combate à corrupção e ouvidoria
Ministério da Economia (ME)	Realizar auditorias periódicas nas atividades referentes à folha de pagamento de pessoal, solicitando esclarecimentos aos órgãos e, caso necessário, a efetivação de correções
Cidadãos	Exercer o controle social, fiscalizando a aplicação dos recursos públicos

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

É possível também visualizar as partes interessadas utilizando o modelo das três linhas de defesa, cujo objetivo é facilitar a comunicação e o controle do gerenciamento de riscos por meio do esclarecimento de papéis e responsabilidades essenciais (IIA, 2013). Esse modelo, no âmbito da UFRPE, foi retratado na Figura 10, disposta a seguir.



Fonte: UFRPE (2020).

A primeira linha de defesa abrange o gestor e o proprietário do risco. O primeiro refere-se aos agentes que possuem a responsabilidade de identificar, analisar, avaliar, propor respostas e medidas de controle (UFRPE, 2020). Adicionalmente, tais atores devem monitorar a evolução dos níveis de riscos e a efetividade das ações após a sua implementação, bem como manter uma comunicação com as instâncias de segunda linha (UFRPE, 2020). Nesta pesquisa, a gestão da SCB e da CCP assumiram esse papel, constituindo a gerência operacional (IIA, 2013).

Além do mais, destaca-se que o DAP e a PROGEPE, nestes processos, consistem nas partes interessadas que deverão conceder suporte direto para efetividade dos pontos de controle propostos pelo gestor do risco. De modo mais restrito, o proprietário contempla os servidores responsáveis pela operacionalização dos processos, devendo monitorar os riscos, a evolução dos seus níveis e a efetividade das ações de controle (UFRPE, 2020).

Por sua vez, a segunda linha é constituída pelo Comitê de Governança, Gestão de Riscos e Controle Interno, bem como pela Coordenadoria de Gestão de Riscos. Tais instâncias deverão facilitar e monitorar a implementação de práticas eficazes de gerenciamento de riscos por parte da gerência operacional, incluindo a adequação e a eficácia do controle interno, a conformidade com leis e regulamentos e a resolução oportuna de deficiências (IIA, 2013).

No tocante à terceira linha, visualiza-se a AUDIN, a quem compete realizar avaliações independentes acerca da eficácia da governança, do gerenciamento de riscos e de controles internos, reportando-se diretamente ao órgão de governança (IIA, 2013). Apesar de não fazerem parte das três linhas, o CONSU e a Alta Gestão também compõem esta representação, dado o seu papel em assegurar que o modelo seja aplicado aos processos de gerenciamento de riscos e controle da UFRPE.

Considerando que o mapeamento dos dois processos foi realizado previamente e tendo evidenciado que os conceitos foram bem assimilados, o moderador sugeriu que os participantes refletissem sobre os eventos que pudessem evitar, atrasar, prejudicar ou impedir o cumprimento dos objetivos delimitados anteriormente (UFRPE, 2020), com vistas a identificar os riscos, o que será discutido na próxima seção.

4.2 IDENTIFICAÇÃO DE RISCOS

Nesta fase, o objetivo consistiu em detectar os eventos que comprometem o alcance dos objetivos dos processos, incluindo-se as causas e os efeitos (MIRANDA, 2018). Para subsidiar essa etapa, foi utilizada a abordagem intitulada como recomendação de autoavaliação, na qual os próprios membros do grupo focal realizaram o diagnóstico, com o suporte do facilitador, que utilizou a técnica do *brainstorming* (MIRANDA, 2017).

Considerando os resultados do entendimento do contexto e os fluxos processuais, foram identificados 20 eventos de risco, dentre os quais seis referentes à tramitação de processos de auxílio transporte (Quadro 14) e 14 relativos à operacionalização de processos de auxílio saúde (Quadro 15). Além da identificação, os riscos foram categorizados, com base na classificação proposta pela UFRPE (Quadro 4).

Quadro 14 – Identificação e categorização de riscos (auxílio transporte) (continua)

Objetivo	ID	Evento	Causas	Consequências	Categoria
Efetuar a inclusão em folha de pagamento	R#1	Impossibilidade de análise do requerimento pelo colaborador da SCB até o fechamento da folha mensal	Instabilidade no sistema	Acúmulo de requerimentos para a folha subsequente, ocasionando sobrecarga de trabalho	Operacionais
			Quedas de energia elétrica		
			Problemas no acesso à internet		
	R#2	Impossibilidade de solicitação do benefício pelo servidor por meio do sistema SouGov	Instabilidade no sistema	Necessidade de contato com a unidade de gestão de pessoas	Operacionais
			Problemas de acesso à plataforma	Retrabalho	
			Ausência de acesso por parte de servidores recém-nomeados na instituição	Solicitação do benefício por meio de processo eletrônico via SIPAC	
	R#3	Dificuldade da inclusão do benefício sem uma base legal e normativa unificada (com um entendimento convergente e único)	Existência de normas em vigor com entendimentos divergentes relativos a um mesmo objeto	Realização de consultas a órgãos/unidades jurídicas	Legais/de conformidade; financeiros/orçamentários
				Retrabalho	
				Apontamento em relatórios de auditoria de órgãos de controle interno e externos	
				Orçamento utilizado de forma indevida	
Assegurar a regularidade e o <i>compliance</i> no pagamento, mitigando fraudes e observando o que seja menos oneroso aos cofres públicos	R#4	Deferimento de solicitações para custeio de transporte intermunicipal ou interestadual para servidores que utilizam veículo próprio	Falta de obrigatoriedade na apresentação dos bilhetes de passagens, restringindo-se à assinatura de termo de responsabilidade no ato da solicitação	Aumento no número de requerimentos	Legais/de conformidade; financeiros/orçamentários; integridade
				Recebimento indevido do benefício	
				Apontamento em relatórios de auditoria de órgãos de controle interno e externos	
				Orçamento utilizado de forma indevida	

Objetivo	ID	Evento	Causas	Consequências	Categoria	
	R#5	Deferimento de solicitações de beneficiários com endereço não fidedigno	Falta de obrigatoriedade em anexar comprovante de residência no ato da solicitação	Malversação do erário público	Legais/de conformidade; financeiros/orçamentários; integridade	
				Recebimento indevido do auxílio até a realização do recadastramento bial		
				Apontamento em relatórios de auditoria de órgãos de controle interno e externos		
				Orçamento utilizado de forma indevida		
					Malversação do erário público	
	R#6	Deferimento de requerimentos sem garantia do transporte menos oneroso para a administração pública	Falta de clareza e de exatidão na divulgação das integrações temporais por empresas prestadoras de transporte público	Recebimento do benefício sem assegurar a economicidade	Legais/de conformidade; financeiros/orçamentários	
				Apontamento em relatórios de auditoria de órgãos de controle interno e externos		
				Maior custo orçamentário		

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

No tocante aos eventos de risco R#1 e R#2, detectou-se que decorrem de fatores técnicos relacionados a sistemas e à infraestrutura, razão pela qual são classificados como operacionais (BRASILIANO, 2016; UFRPE, 2020). Em comum, identificou-se que as causas de ordem tecnológica podem impossibilitar tanto a solicitação do auxílio pelo servidor, via SouGov.br, quanto a própria análise da equipe da SCB.

No primeiro caso, a orientação é de que o pedido seja formalizado por meio de processo eletrônico, via Sistema Integrado de Patrimônio, Administração e Contratos (SIPAC), uma vez que, para fins de pagamento, considera-se a data do requerimento. Essa estratégia não dispensa a necessidade de efetuar o pedido no SouGov.br após a resolução dos impasses tecnológicos, ocasionando retrabalho ao requerente e ao colaborador da SCB. No segundo caso, é provável que ocorra um acúmulo de solicitações e, conseqüentemente, sobrecarga de trabalho, conforme pontuou um dos integrantes:

Uma indisponibilidade no sistema, por exemplo. O SIGEPE, às vezes, está péssimo. A gente não consegue trabalhar [...]. No fechamento de folha, a gente só tem até hoje, por exemplo, pra fazer e o SIGEPE não funciona, a gente não vai conseguir botar nessa folha, só na outra (PARTICIPANTE 2).

Essa ponderação convergiu com os resultados da pesquisa realizada por Heinz *et al.* (2019), na qual ficou constatada que as universidades federais estão cada vez mais dependentes de tecnologia. Nesse contexto, os riscos encontram-se associados a falhas ou à indisponibilidade de sistemas informatizados, prejudicando ou impossibilitando a continuidade das atividades da organização ao longo de sua cadeia de valor (IBGC, 2007). Apesar disso, o impacto do evento de risco R#1 foi relativizado por um dos participantes, ressaltando que os beneficiários não são penalizados: “Só que o risco... acho que ele é minimizado nessa situação, porque ele não vai deixar de receber. A gente paga o retroativo, né? Se faltou energia, qualquer problema técnico” (PARTICIPANTE 1).

Segundo McPhee (2005), os avanços tecnológicos têm introduzido uma nova gama de discussões relativas à gestão de riscos em organizações públicas. Na prática, visualiza-se uma maior dependência da tecnologia para subsidiar a prestação de serviços, com vistas a melhorar a gestão e a entrega dos programas governamentais. Diante desse contexto, o Governo Federal tem disponibilizado novos sistemas aos órgãos, dentre os quais o Sistema de Gestão de Pessoas (SIGEPE) e a plataforma SouGov.br, cujo acesso é realizado tanto pelas unidades de gestão de pessoas quanto pelos próprios servidores.

Apesar da política de governança digital contribuir para a simplificação de processos, a agilidade no atendimento, a transparência e a racionalização dos gastos públicos, as instituições terão de conviver com as instabilidades inerentes aos aparatos tecnológicos. Além do mais, vem se intensificando as discussões sobre a confiabilidade e a integridade dos sistemas, incluindo as informações que eles processam, o que tem suscitado reflexões sobre o gerenciamento de riscos na área de segurança da informação (MCPHEE, 2005).

No que tange ao evento de risco R#3, verificou-se que decorre da ausência de uma base legal e normativa unificada, ou seja, com um entendimento convergente. Essa divergência foi constatada em notas emitidas pelo Órgão Central do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal (SIPEC), a quem compete conceder uma orientação normativa sobre assuntos relativos à administração federal. Nesse contexto, em relação à possibilidade de pagamento do auxílio para servidores com mais de uma residência habitual, a Nota Informativa nº. 193/2013 definiu:

Portanto, em regra, se comprovada a habitualidade em ambos os destinos, a servidora poderá optar pelo recebimento do auxílio-transporte referente a um dos itinerários

apresentados. Caso contrário afasta-se a possibilidade de opção e a servidora fará jus ao recebimento do auxílio referente ao local onde mais permaneça mais tempo, por se considerar legalmente sua moradia habitual [...] (BRASIL, 2013).

Verifica-se que, de acordo com esta Nota, um dos critérios utilizados para caracterizar a habitualidade consiste em verificar o local em que o servidor permanece por mais tempo, cujo entendimento já havia sido exarado na Nota Técnica nº. 37/2011 (BRASIL, 2011). No entanto, ao analisar a mesma matéria, a Nota Informativa nº. 48/2015 estabeleceu:

Assim, o servidor somente poderá optar pelo auxílio-transporte referente a um dos percursos se restar comprovado que a habitualidade ocorre igualmente em ambos os destinos, ou seja, que permanece a mesma quantidade de dias na primeira ou na segunda residência. Em suma, caso o servidor se desloque e permaneça na segunda residência apenas nos finais de semana, a habitualidade já estará automaticamente comprovada no primeiro destino, não cabendo opção pelo deslocamento ocorrido apenas nos finais de semana e tampouco pelo valor do auxílio-transporte, ainda que o considere mais vantajoso (BRASIL, 2015).

Diferentemente das notas anteriores, esta última especificou a quantidade de dias que caracteriza o domicílio com maior habitualidade em detrimento daquelas que apenas previram, de forma genérica, a possibilidade de comprová-la em ambos os destinos, sem especificar esse quantitativo. Assim, identificou-se interpretações distintas em relação ao mesmo objeto, o que poderá comprometer a análise processual, uma vez que as três notas estão em vigor e não há uma normativa que pacifique o entendimento no âmbito da UFRPE. Além disso, essa falta de uniformidade poderá ocasionar lentidão e retrabalho, conforme destacou um dos membros:

É porque vai ter que abrir processo SIPAC. Tem que consultar à assessoria. O último que a gente teve isso, a gente consultou a assessoria, teve que fazer reunião com a diretoria, com a coordenação, pra todo mundo chegar num entendimento. Aquele requerimento fica em *stand by*. A gente não vai poder incluir, entendeu? (PARTICIPANTE 2).

Desse modo, tanto a Nota Técnica nº. 37/2011 quanto a Nota Informativa nº. 193/2013 conferiram uma compreensão extensiva à habitualidade; em contrapartida, a Nota Informativa nº. 48/2015 emitiu um entendimento restrito em relação à caracterização deste objeto. Atentar-se a tal peculiaridade revelou uma maturidade dos participantes, convergindo com a orientação de Sedrez e Fernandes (2011), que pontuam que aspectos legais não devem ser negligenciados pelas instituições, dada a possibilidade de incorrer em penalidades e sanções, bem como suscitar questionamentos quanto à sua reputação.

Com relação ao evento de risco R#4, detectou-se que sua causa se encontra diretamente relacionada à falta de obrigatoriedade em apresentar os bilhetes de passagens em se tratando de

solicitações para custeio de transporte intermunicipal ou interestadual. Assim, serão solicitados apenas os dados funcionais, o endereço residencial, os meios de transporte utilizados, o percurso e os valores das despesas (BRASIL, 2019). Nesse contexto, apesar da legislação explicitamente determinar que o auxílio é devido apenas para o custeio de transporte coletivo, sendo defeso o pagamento quando utilizado veículo próprio (BRASIL, 2019), os membros conjecturaram esse risco, classificando como insuficientes as informações requeridas para solicitação do benefício. Esse aspecto normativo foi ressaltado por um deles:

E é um caso muito específico. Por exemplo, você mora em Gravatá. Você diz lá, você vai e pede o auxílio dizendo que mora em Gravatá. Teoricamente, você tinha que ter o bilhete de passagem [...] com a nova legislação, você não precisa. Você está fazendo o pedido lá no SouGov, você assina um termo se responsabilizando, dizendo que aquilo ali é fidedigno, é verossímil, ou seja, realmente está pedindo porque vai e volta todo dia. E a gente vai ter que deferir. Não tem nenhuma norma que diga [...] pra apresentar o bilhete. Antes tinha. Antes a gente tinha o controle total sobre isso. Quem pode cobrar isso é a auditoria [...], mas a gente não pode (PARTICIPANTE 4).

Além de revelar uma fragilidade da legislação, ficou evidenciado um impacto direto nos controles internos da primeira linha de defesa, os quais devem ser operados por todos os agentes responsáveis pela condução de atividades e tarefas, sejam essas no âmbito de macroprocessos finalísticos ou de apoio (IIA, 2013). Segundo o Intosai (2007), esses controles são estruturados para enfrentar riscos e fornecer uma razoável segurança de que os objetivos serão alcançados, dentre eles o cumprimento de leis e regulamentos.

Neste caso, configurou-se um paradoxo a SCB e a CCP, que constituem a primeira linha de defesa, assumirem não ter o total controle sobre a utilização de recursos públicos para fins de pagamento do auxílio em razão de mudanças no dispositivo legal. Parte-se do pressuposto de que as normas e regras devem ser aprimoradas para aperfeiçoar os mecanismos de controle e assegurar que os recursos sejam utilizados em consonância com os princípios da legalidade, moralidade e economicidade; no entanto, a fala anterior revelou um caminho diametralmente oposto.

Apesar das vulnerabilidades no controle interno, uma estratégia que vem sendo adotada pelos agentes públicos é ressaltar aos beneficiários que as suas solicitações estão susceptíveis à realização de auditorias, que auxiliam a identificação de desvios (SOUZA; BRASIL, 2017):

Na hora que eu vou deferir um requerimento como esse, eu coloco: solicitação de requerimento deferido. Aí a gente vai e coloca: em que pese a legislação não solicitar o bilhete, orientamos escaneá-los, eu digo mesmo assim, para possíveis auditorias internas e externas... Boto essa ressalva que é pra despertar o cara assim, sabe? [...] Já aconteceu de colocar e o cara pediu quatro, depois ele refez o requerimento pedindo dois. Duas... Dois dias só, ida e volta, tá entendendo? [...] Todo mundo tem obrigação

de saber o que a legislação fala, né? Do que você tá pedindo... Mas assim, quase sempre não desperta, na hora que você bota uma ressalva dessa... (PARTICIPANTE 1).

Percebe-se que essa ação poderá surtir um efeito positivo, embora não atue diretamente na causa do evento do risco R#4. Ao incluir uma ressalva no requerimento, parte-se da premissa de que os solicitantes poderão se sentir receosos e, conseqüentemente, refazer o seu pedido (nos casos de recebimento majorado) ou até cancelá-lo, quando sequer há uso de transporte público intermunicipal ou interestadual. Embora válida, tal estratégia é simplista, configurando-se como insuficiente no âmbito público, que requer ações pragmáticas e com respaldo legal, sobretudo quando se trata de processos que envolvem o manejo de recursos públicos, cuja utilização deve visar ao interesse coletivo (INTOSAI, 2007; HILL; DINSDALE, 2003).

Do mesmo modo, o evento R#5 se encontra intrinsecamente relacionado ao anterior. Por questões na legislação, há possibilidade de serem deferidos requerimentos com endereços não fidedignos, isto é, que não correspondem à realidade. Desse modo, os servidores podem alterar o seu logradouro na plataforma SouGov.br, visando receber um valor maior relativo ao auxílio, dada a ausência de obrigatoriedade em apresentar um comprovante de residência. Essa novidade também foi um reflexo de mudanças no arcabouço normativo, conforme relatado a seguir:

Antigamente a gente pedia os comprovantes de residência e tinham que ser comprovantes oficiais [...] E se você não tivesse, tinha que pedir uma declaração da associação de moradores, se você era um inquilino tinha que apresentar o contrato de aluguel [...] Tinham uns que diziam: “ah, eu moro com meu pai e minha mãe e a conta é no nome deles”. Aí a gente pedia um documento que tivesse o mesmo endereço dos pais dele. E pedia ainda o documento de identidade [...] Era um procedimento bem amarradinho [...], mas acabaram com isso (PARTICIPANTE 2).

Ao utilizar a expressão “procedimento bem amarradinho”, evidenciou-se, mais uma vez, a interação entre a gestão de riscos e os controles internos, dada a relação de dependência entre ambos (INTOSAI, 2007). A partir deste relato, ficou evidente que há controles internos na SCB, interligados às atividades do setor, mas que necessitam ser aperfeiçoados a fim de lidar com os novos riscos advindos de mudanças na legislação relativas ao auxílio transporte.

Tal fato remeteu à teoria de Souza e Brasil (2017), segundo a qual os riscos futuros não podem ser previstos e controlados de forma absoluta, ou seja, existem fatores que estão fora do controle ou da influência da organização e que podem afetar sua capacidade de alcançar os seus objetivos. Nesse sentido, é fundamental que, ao se deparar com mudanças no contexto externo, a gerência efetue a reconfiguração ou ajustes dos controles primários, a fim de reduzir os riscos a um nível compatível com o apetite da entidade (INTOSAI, 2007; DOMOKOS *et al.*, 2015).

Ao analisarem o evento de risco R#5, os membros adentraram em outro tema correlato, que poderá conceder indícios de recebimento indevido deste auxílio. No ano de 2022, a UFRPE implementou o sistema eletrônico de frequência, via Sistema Integrado de Gestão de Recursos Humanos (SIGRH), em atendimento às exigências do Governo Federal e de órgãos de controle. Nesse contexto, o relatório individual do ponto eletrônico configurou-se como um mecanismo de controle que poderá ser utilizado para apurar possíveis irregularidades, conforme relatou um dos integrantes:

Mas aí vamos pensar... Aí você pega a folha de ponto dele. Aí você vê. O cara chega aqui sete horas da manhã, é mais de duzentos, é quase duzentos quilômetros de lá pra cá. Umas três a quatro horas... Ah, então de transporte público? Como é que tu chegas aqui de 7 horas da manhã? E tu vai chegar lá que horas? [...] Ele está recebendo pra ir e voltar todo dia. Ele recebe quase R\$ 2 mil só de auxílio (PARTICIPANTE 3).

Ao mencionar “duzentos quilômetros”, o membro referiu-se à distância máxima diária entre a residência e o local de trabalho, isto é, ultrapassado esse limite, o auxílio transporte não poderá ser concedido ao servidor (BRASIL, 2007). Essa justificativa foi utilizada para indeferir um requerimento, o que resultou na seguinte situação:

Teve um aqui que se mudou do dia pra noite, de uma cidade pra outra... Foi indeferido porque era mais de duzentos quilômetros. “Ah, eu vou morar na cidade vizinha”. No outro dia, ele se mudou já. Esse processo foi passado pela legislação e, sim, a gente não pode negar, está ok [...] “A cidade vizinha vai dar cento e noventa e pouco quilômetros [...] amanhã vou me mudar pra lá”, pensou o servidor (PARTICIPANTE 2).

Esse fato encontra-se relacionado tanto ao evento R#4 quanto ao evento R#5, tendo em vista que é um reflexo da ausência de obrigatoriedade na apresentação de bilhetes de passagens e de comprovante de residência. Ao utilizar este caso, não houve pretensão de emitir conclusões sobre a ocorrência de fraudes, mas apenas destacar que o órgão está susceptível a falsificações, atividades ilegais e distorções de informações feitas em seu nome ou contra ele (MARTIN; SANTOS; DIAS FILHO, 2004). Além disso, essa situação ressaltou a linha tênue entre a gestão de riscos, controles internos e *compliance* com a integridade, conforme destacado por Miranda (2017). Nesse sentido, ao gerenciar os riscos imbricados aos processos de auxílio transporte, o estudo conduzirá, inevitavelmente, a reflexões sobre integridade pública.

Conclui-se que os eventos de risco R#4 e R#5 poderão ocorrer após a homologação do requerimento no SouGov.br. No entanto, isso não quer dizer que a análise foi realizada em desconformidade com a legislação, ensejando a responsabilização do agente público que deferiu o pedido (BRASIL, 2019). Pelo contrário, nos dois casos, atendeu-se ao disposto na normativa

que baliza o pagamento, não sendo possível o indeferimento. Desse modo, infere-se que esses eventos encontram-se associados às próprias alterações legais (UFRPE, 2020; BRASILIANO, 2016; MORAES, 2003).

Além disso, detectou-se que essas alterações divergiram das recomendações realizadas pela Unidade de Auditoria Interna (AUDIN) em relatórios referentes aos anos de 2012 a 2016. De acordo com Crouhy, Galai e Mark (2014), tais documentos constituem-se como importantes fontes para subsidiar o gerenciamento de riscos. Dentre algumas orientações constantes nestes relatórios, encontram-se o condicionamento do pagamento do auxílio à apresentação de bilhetes de passagens e a atualização periódica da concessão do benefício, com base na apresentação de comprovante de residência (UFRPE, 2017). Além de cumpridas pelo setor de pagamento, essas instruções consistiam num mecanismo de controle eficiente, com vistas a evitar recebimentos indevidos, conforme destacou um dos participantes:

A única forma de controlar o intermunicipal e o interestadual é com os bilhetes, que foi revogado [...]. Que é o maior custo. A AUDIN antigamente auditava a gente, ela pedia os comprovantes, a gente guardava todos os comprovantes mensais. A gente pedia todo mês e pagava conforme a apresentação deles, entendesse? (PARTICIPANTE 3).

Outro evento de risco referiu-se à possibilidade de que sejam deferidas solicitações sem a garantia do transporte menos oneroso para a instituição. Ao vislumbrar a ocorrência do evento R#6, um dos membros ponderou:

A gente não pode pagar isso porque tem uma integração temporal. Então, o valor seria menor, porque você consegue fazer uma integração metrô, ônibus... Aí o servidor vai e diz: "Não, não consigo não, não está assim não..." Aí devolve [...] A gente vai procurar no site do Grande Recife. Aí não tem claro e a gente manda um SAC lá [...] eles respondem uma hora que pode, outra hora que não. Naquele determinado trecho é só ida, a volta não... porque é uma série de situações, né? E aí a gente vai ter que deferir [...] os itinerários não são definidos de forma clara, né? (PARTICIPANTE 4).

Depreende-se que, neste caso, o evento está diretamente relacionado à falta de clareza e de exatidão na divulgação dos itinerários, linhas e horários relativos às integrações temporais, que fragilizam a análise da economicidade nos requerimentos. Diferentemente dos eventos R#4 e R#5, nos quais a vulnerabilidade da primeira linha de defesa decorre da fragilidade de aspectos legais e não da atuação propriamente dita dos agentes que analisam os requerimentos, no evento R#6 verificou-se que tal atuação poderá influenciar diretamente a sua ocorrência, ainda que por questões externas e alheias ao gerenciamento holístico do gestor e proprietário do risco.

Nesse sentido, no caso dos eventos R#4 e R#5, os servidores beneficiários poderão ser responsabilizados devido a práticas fraudulentas; já no evento R#6, a própria legislação previu a responsabilização dos agentes que analisaram os requerimentos nas esferas administrativa, civil e criminal (BRASIL, 2019). Nesta pesquisa, ficou evidente que, mesmo com a dificuldade no acesso à informação nos *websites* das empresas de transporte público, os servidores da SCB efetuam a análise da economicidade de forma objetiva, apesar de todo o retrabalho que poderá permear o processo, reduzindo a probabilidade de responsabilização, conforme relato abaixo:

Hoje, o que a gente se depara assim que mais provoca essa questão do retrabalho, esse desgaste todo [...] é a questão assim do servidor colocar no transporte [...] existe lá o transporte do tipo vale A e vale B, que é R\$ 4,10 e R\$ 5,60. Então, na hora de pedir, ele bota o vale B, que é o de R\$ 5,60, mas naquele percurso da residência dele até o trabalho, ele pode perfeitamente fazer com o vale A, usar o sistema de integração, mas ele não faz isso. Então, isso é o que dá muito trabalho [...] porque eu vou ter que fazer uma reanálise, pautada exatamente nessa questão de que tem que ser menos oneroso pra instituição. Aí daqui que você... Aí fica, devolve o requerimento pra que ele observe [...] e ele muitas vezes contesta: “Não, porque o transporte... Se eu for fazer isso, o transporte é sempre muito lotado, demora muito a passar”. Mas só que são questões que a gente não pode adentrar. A legislação diz é menos oneroso, é menos oneroso, né? Passaria a ser uma questão assim mais subjetiva, de uma análise subjetiva que a gente não faz. Aí esse é um trabalho que a gente faz com frequência [...] esse é o que compromete mais [...] o resultado final de um requerimento (PARTICIPANTE 1).

Além de destacar o caráter subjetivo esperado pelos requerentes na análise dos pedidos, abrangendo fatores como tempo de espera e conforto do transporte, tal posicionamento revelou que esse evento é um dos que mais compromete o objetivo do processo, quer seja assegurar a regularidade e o *compliance* no pagamento, mitigando fraudes e observando o que seja menos oneroso aos cofres públicos.

Visualiza-se que boa parte dos eventos imbricados ao processo de auxílio transporte são de natureza financeira/orçamentária e legal/conformidade. Nesse contexto, a gerência poderá atuar efetivamente na causa do evento R#3, a fim de diminuir a probabilidade de ocorrência. Em relação aos eventos R#4, R#5 e R#6, por envolverem elementos externos que não estão sob total controle da UFRPE, torna-se-á mais complexo delinear as ações que possam intervir nas causas. Após finalizar a identificação dos eventos de risco relativos à tramitação dos processos de auxílio transporte, passou-se ao mapeamento daqueles imbricados aos processos de auxílio saúde. O resultado foi incluído no Quadro 15, disposto a seguir.

Quadro 15 – Identificação e categorização de riscos (auxílio saúde)

(continua)

Objetivo	ID	Evento	Causas	Consequências	Categoria
Efetuar a inclusão em folha de pagamento	R#1	Impossibilidade de análise do requerimento pelo colaborador da SCB até o fechamento da folha mensal	Instabilidade no sistema	Acúmulo de requerimentos para a folha seguinte, ocasionando sobrecarga de trabalho	Operacionais
			Quedas de energia elétrica		
			Problemas no acesso à internet		
	R#2	Impossibilidade de solicitação do auxílio pelo beneficiário por meio do sistema SouGov	Instabilidade no sistema	Necessidade de contato com a unidade de gestão de pessoas	Operacionais
			Problemas de acesso à plataforma	Retrabalho	
			Inconsistência no cadastro de dependentes	Solicitação do benefício por meio de processo eletrônico via SIPAC	
			Ausência de acesso por parte de servidores recém-nomeados na instituição		
	R#3	Deferimento automático de solicitações com inconsistências em documentos obrigatórios	Falha sistêmica na análise do contrato/declaração do plano de saúde, do boleto de cobrança e do comprovante de pagamento bancário no período de disponibilidade da folha de pagamento	Processamento do pagamento com desconformidade documental	Operacionais; financeiros/ orçamentários
				Dificuldade na obtenção de relatórios gerenciais relativos à ativação automática do benefício pelo e-SIAPE	
				Fragilidade no controle interno	
Orçamento utilizado de forma indevida					

Objetivo	ID	Evento	Causas	Consequências	Categoria
	R#4	Deferimento manual de requerimentos em desacordo com a legislação	Falta de conhecimento dos servidores em relação à legislação vigente	Malversação do erário público	Operacionais; legais/de conformidade; financeiros/orçamentários
			Ausência de capacitação/treinamento na área de folha de pagamento	Processamento do pagamento em desconformidade com a legislação, ensejando reposições ao erário	
			Sobrecarga da equipe de trabalho	Apontamento em relatórios de auditoria de órgãos de controle interno e externos	
	R#5	Ativação do benefício em módulo incompatível à solução tecnológica desenvolvida pelo Ministério da Economia (ME)	Falha sistêmica na análise de solicitações de inclusão de dependente(s) nos casos em que foi incluída a condição de assistência à saúde suplementar	Recebimento do benefício relativo a dependentes sem a devida documentação comprobatória, ensejando reposição ao erário ao beneficiário titular do plano	Operacionais; financeiros/orçamentários
				Orçamento utilizado de forma indevida	
Assegurar a regularidade e o <i>compliance</i> no pagamento	R#6	Continuidade do pagamento do auxílio saúde após alteração da condição de dependência legalmente instituída	Ausência de cobrança do comprovante de matrícula semestral referente a dependente(s) universitário(s) situado(s) na faixa etária entre 21 a 24 anos	Possibilidade de pagamento do benefício após conclusão ou desistência do curso de ensino regular	Operacionais; legais/de conformidade; financeiros/orçamentários
				Orçamento utilizado de forma indevida	

Objetivo	ID	Evento	Causas	Consequências	Categoria
				Apontamento em relatórios de auditoria de órgãos de controle interno e externos	
	R#7	Efetivação de redistribuição (mudança de instituição pública federal) ou exoneração de servidor com pendência na prestação de contas	Falha no módulo de redistribuição do SIAPE, não apresentando crítica em casos de servidores com titularidade de plano de saúde	Continuidade de passivo de reposição ao erário no âmbito da UFRPE Prejuízo aos cofres públicos	Operacionais; legais/de conformidade; financeiros/ orçamentários
	R#8	Utilização do aplicativo <i>WhatsApp</i> de uso pessoal para envio, recebimento e armazenamento de dados financeiros entre os servidores que atuam no processo no âmbito da SCB	Rapidez de acesso, comodidade e agilidade na conferência e na assinatura de planilhas de cálculo relativas ao pagamento do benefício	Fragilidade na segurança de informações financeiras de servidores e pensionistas Informalidade na comunicação com atores institucionais internos Descumprimento da Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD)	Legais/de conformidade; imagem/reputação
	R#9	Inconsistências na prestação de contas referente a planos comercializados por operadoras com registro na Agência Nacional de Saúde Suplementar (ANS)	Inviabilidade da automação da prestação de contas mensal devido à necessidade de evolução sistêmica da <i>webservice</i> perante a ANS	Necessidade de alteração da Instrução Normativa n°. 97/2022 Realização de comprovação de forma manual Possibilidade de erros na atualização da planilha de controle	Operacionais; financeiros/ orçamentários

Objetivo	ID	Evento	Causas	Consequências	Categoria
				Orçamento utilizado de forma indevida	
	R#10	Fragilidades na prestação de contas relativa a planos comercializados por operadoras sem registro na ANS ou instituídas anteriormente à Lei nº. 9.656/1998	Falhas na análise dos comprovantes de pagamento mensal	Recebimento indevido do auxílio saúde	Operacionais; financeiros/ orçamentários
				Orçamento utilizado de forma indevida	
	R#11	Deferimento de solicitações de cancelamento ou alteração do plano de saúde/operadora em desconformidade com a legislação	Falta de conhecimento dos servidores em relação à legislação vigente	Inclusão ou (não inclusão) de reposições ao erário indevidamente	Operacionais; legais/de conformidade; financeiros/ orçamentários
				Ausência de capacitação/treinamento na área de folha de pagamento	
Sobrecarga da equipe de trabalho					
R#12	Fragilidade no acompanhamento referente à repactuação de valores recebidos por beneficiário	Inconsistências no preenchimento e na atualização da planilha de controle	Erro na inclusão do desconto, de forma não parametrizada, em folha de pagamento	Operacionais; financeiros/ orçamentários	
Proceder os trâmites referentes à reposição ao erário	R#13	Inconsistência(s) na planilha de acertos financeiros	Falta de conferência por outro servidor devido à sobrecarga da equipe de trabalho	Inconsistências nos acertos financeiros	Operacionais; financeiros/ orçamentários
				Orçamento utilizado de forma indevida	
	R#14	Emissão de notas técnicas e decisões com incorreções na fundamentação legal	Falta de conhecimento dos servidores em relação à legislação vigente	Elevado número de defesas/recursos administrativos	Operacionais; legais/de conformidade
				Ausência de capacitação/treinamento na área de legislação de pessoal	
				Sobrecarga da equipe de trabalho	
				Procedimentos judiciais contra a UFRPE	

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Considerando o quantitativo de eventos de risco mapeados e visando facilitar a análise, optou-se por criar categorias, adotando-se como critério a origem dos fatores que impulsionam a ocorrência desses eventos (COSO, 2007). Nesse sentido, foram estabelecidas três categorias: os eventos externos, os quais não estão totalmente sob controle da entidade; os eventos internos, nos quais, boa parte das vezes, os atores envolvidos podem atuar na causa do risco, com vistas a diminuir a probabilidade que o evento ocorra; e os eventos que decorrem de fatores externos e internos. O Quadro 16 ilustra essa etapa.

Quadro 16 – Origem dos fatores associados aos eventos (auxílio saúde)

Fatores	Eventos
Externos	R#3, R#5, R#7, R#9
Internos	R#4, R#6, R#8, R#10, R#11, R#12, R#13, R#14
Externos e Internos	R#1, R#2

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

No tocante ao evento R#3¹², os integrantes detectaram uma falha no módulo do auxílio saúde na plataforma SouGov.br, que culminou na homologação automática de solicitações com inconsistências documentais. Nesse contexto, foram identificados alguns requerimentos com a ausência de comprovantes obrigatórios, conforme pontuou um deles:

Essa inclusão... ela tanto pode ser feita pela gente, porque tem alguns casos que vem pra gente obrigatoriamente. Por exemplo, folha fechada. E se for uma alteração, um encerramento, vem obrigatoriamente pra gente. Mas tem alguns casos que o servidor pode pedir e o próprio sistema vai deferir e automaticamente vai colocar em folha [...]. Mas aí quando você vai lá fazer o pedido, você tem que anexar uma documentação, você tem que anexar o contrato, boleto. E ele não faz essa verificação. Você pode colocar lá uma foto como a gente já recebeu [...]. Um papel em branco. O sistema não faz essa detecção, entendeu? [...] E vai colocar em folha (PARTICIPANTE 4).

Com base no excerto acima, evidencia-se o impacto do evento de risco para o erário, dada a possibilidade de ativação do auxílio para beneficiários que sequer contrataram um plano de saúde e, ainda que tenham o feito, possam estar em desconformidade com a legislação. Essa ativação automática, conforme explicitado no objeto de estudo, perdurou até maio de 2023. A partir desta data, houve a desabilitação temporária da funcionalidade de validação e concessão

¹² Esse evento foi identificado em reunião realizada no mês de abril de 2023. Com a desabilitação temporária da ativação automática no mês de maio de 2023, esse evento deixará de ocorrer (ANEXO E). Porém, por questões metodológicas, optou-se por deixá-lo nesta pesquisa, a fim de manter integralmente os dados obtidos na fase de coleta, bem como por entender que sua análise enriquecerá a dimensão interpretativa do estudo.

automática das solicitações, razão pela qual todos os requerimentos serão analisados de forma manual pela SCB. Assim, nota-se que essa automatização não surtiu o efeito esperado, quer seja elevar a produtividade e a eficiência; pelo contrário, verificou-se que fragilizou os controles internos, corroborando a importância de que ajustes sistêmicos precisam ser realizados.

Outro evento externo referiu-se à possibilidade de ativação deste benefício em módulo incompatível à solução tecnológica adequada. Ao conjecturar o evento R#5, um dos membros explicou:

É porque é o seguinte. Hoje, você... Existe um módulo específico do auxílio saúde, certo? Não sei se tu já viu o SouGov. Ele é formado por módulos. Então, cada módulo ele vai ter um assunto específico. Suponhamos que [...] tu quer ir lá colocar tua filha como dependente. Existe a possibilidade de, nessa inclusão, você colocar a condição cinco, que é a condição exatamente do auxílio saúde e o sistema ativar isso. Sua filha não ter plano de saúde [...]. Enfim, uma série de possibilidades. Não mandar nenhuma comprovação. A gente não ter acesso a essa documentação que a gente tem que ter. E o sistema ativar, automaticamente. Porque hoje também é automática a inclusão de dependente. Então, você vai estar recebendo um benefício pela sua filha que ela pode nem ter direito, desde que você seja o titular [...]. É um risco (PARTICIPANTE 4).

A partir dessa explanação, verifica-se que existe a possibilidade de cadastro do benefício no contracheque de servidores titulares de plano de saúde relativo a seus dependentes sem uma análise prévia. Além de revelar uma inconsistência na plataforma SouGov.br, essa falha poderá conduzir a recebimentos indevidos pelo servidor, quer seja porque o seu dependente não possui um plano de saúde; ou, ainda que possua, não há uma consonância com a legislação; quer seja porque a solicitação foi efetivada no módulo incorreto, razão pela qual o cadastro não poderia ter sido efetivado.

Assim como no evento anterior, percebeu-se que o evento R#5 se encontra associado à disponibilização de novas funcionalidades tecnológicas, a fim de permitir o cadastro automático de dependentes. Ambos remeteram ao aporte teórico do Intosai (2007), que destaca que o uso de sistemas automatizados para processamento de informações introduz inúmeros riscos que necessitam ser considerados pelas entidades, dentre os quais o aumento potencial de erros não identificados e a uniformização do processamento das transações.

O evento de risco R#7 poderá ocorrer em processos de redistribuição e exoneração de servidores no Sistema Integrado de Administração de Pessoal (SIAPEnet). Nesse sentido, existe a possibilidade de que sejam concretizadas sem a desativação do auxílio no sistema e-SIAPE, já que aquele não apresenta crítica para impedir a finalização do procedimento. Diante desse contexto, os participantes vislumbraram o risco de os processos de redistribuição e exoneração não serem enviados à SCB para desativação do auxílio e verificação de eventuais pendências

na prestação de contas. Para além da dimensão técnica, associada à falta de interligação entre os módulos do auxílio saúde e de redistribuição, o evento atestou uma possível fragilidade nos fluxos processuais, o que poderá ocasionar um passivo de reposição ao erário relativo a este benefício no âmbito da instituição.

Visualiza-se, pois, que este incidente vai de encontro à relação que deve existir entre a gestão de riscos e a *accountability* pública (BRASIL, 2018c). Ao conjecturarem a possibilidade de haver a saída de um servidor com débitos perante o órgão, os participantes evidenciaram o risco de haver uma ruptura do dever de gerenciar os recursos públicos, incluindo a prestação de contas a quem lhes delegou tal responsabilidade. Naturalmente, esse fato poderá repercutir nas avaliações realizadas pelos órgãos de controle e pela própria sociedade.

No que se refere ao evento de risco R#9, identificou-se que os fatores contemplaram aspectos de ordem legal e tecnológica, conforme ponderou um dos integrantes:

É porque é o seguinte. Essa normativa nova ela alterou a questão da... é exatamente essa palavra que a Instrução traz: regularidade. Na portaria em vigor até dezembro, a gente tinha que fazer uma comprovação anual. Então, tinha um determinado período que todo servidor, todo beneficiário, ele tinha que trazer os comprovantes com detalhamento mensal. A partir desta Instrução é previsto, está previsto um sistema... Na verdade, assim, é uma integração entre sistemas [...] chamado de *webservice*. E aí o próprio Ministério vai ter esse controle e a gente vai receber um relatório mensal de acompanhamento [...]. Então a comprovação, que era anual, vai passar a ser mensal e realizada pelo próprio Ministério, que vai notificar a gente. Qualquer alteração [...], a gente vai receber um relatório, o sistema não vai derrubar o benefício de forma automática, mas a gente vai procurar o servidor [...]. Mas aí qual é o problema e qual é o risco? Isso é só na teoria [...] porque essa integração entre sistemas ainda não está vingando. Essa Instrução é de dezembro e a gente já está indo pra maio e não tem nada. Aí fomos abrir um chamado pro Ministério, perguntando como é que a gente ia fazer. Porque a galera está recebendo. Aí eles falaram que essa automação ainda não está finalizada, o sistema ainda está em ajuste e que a gente vai ter que fazer essa comprovação tal como era antes [...]. Então a gente está visualizando aí esse risco, um risco nessas inconsistências (PARTICIPANTE 4).

Para uma melhor compreensão, é fundamental analisar o fragmento separadamente. Até a vigência da Portaria Normativa nº. 1, de 09 de março de 2017, a comprovação das despesas era anual, sob responsabilidade das próprias entidades. Desse modo, os beneficiários deveriam apresentar, entre o primeiro dia útil de janeiro até o último dia útil de abril, o detalhamento mensal das despesas com o plano de saúde referente ao ano anterior (BRASIL, 2017a). Porém, a partir da publicação da Instrução Normativa nº. 97, no mês de dezembro de 2022, que revogou aquela portaria, a regularidade será efetuada mensalmente, por meio de um cruzamento com a base de dados da ANS, pelo próprio Ministério da Economia (BRASIL, 2022b).

Na teoria, essa integração entre sistemas facilitará os controles internos da primeira linha de defesa, dada que a comprovação será automatizada, traduzindo-se em relatórios que poderão

facilitar a verificação da regularidade e do *compliance* no pagamento do auxílio. No entanto, a partir da percepção deste partícipe, evidenciou-se uma certa insegurança neste processo, dada que a *webservice* se encontra em fase de ajustes, sem a definição de um prazo para finalização. Isso remeteu à teoria de Golshan e Rasid (2012), na qual se evidencia a intercambialidade entre “incerteza” e “risco”: a primeira refere-se ao fato de não ser garantido que algo acontecerá, ao passo que o segundo pode ser definido como o grau dessa incerteza.

Some-se a isto que tal ponderação atestou que os membros, ainda que intuitivamente, perceberam que a incerteza é um dos elementos da gestão de riscos (HILL; DINSDALE, 2003), que, neste caso, surgiu em decorrência da falta de informações precisas por parte do Ministério da Economia. Para Hill e Dinsdale (2003), é natural que esse elemento tenha sido evidenciado, já que, na fase inicial de identificação de um risco, é comum um elevado nível de incerteza, cuja tendência é diminuir ao longo do tempo.

Uma inferência que pode ser realizada é que essa automatização, apesar de prever um aumento da eficiência, na prática, demandará uma atenção por parte dos órgãos. No tocante à concessão do benefício, a validação automática já se encontra desabilitada, enquanto que a funcionalidade relativa à comprovação das despesas sequer foi disponibilizada. Esse fato deverá ser monitorado pela gerência operacional, dada a potencialidade em comprometer o andamento das atividades da SCB da UFRPE.

Depreende-se que os eventos R#3, R#5, R#7 e R#9 decorrem, sobretudo, de fatores de ordem tecnológica, envolvendo os próprios sistemas disponibilizados pelo Governo Federal, o que, de certo modo, é um indicativo de que a primeira linha de defesa poderá ter dificuldades para estabelecer medidas que atuem nas causas do risco, a fim de diminuir a probabilidade de ocorrência desses eventos. Nesse sentido, a tendência é implementar ações predominantemente reativas, o que não significa que os riscos não são gerenciados (IBGC, 2007).

No tocante aos eventos decorrentes de fatores internos, os participantes do grupo focal identificaram oito situações. Dentre elas, verificou-se que as causas dos eventos de risco R#4, R#11 e R#14 estão relacionadas a aspectos que envolvem a área de desenvolvimento de pessoas e a qualidade de vida no trabalho, abrangendo a ausência de capacitação em folha de pagamento e em legislação de pessoal, bem como a própria sobrecarga dos servidores lotados nas unidades envolvidas com a tramitação dos processos, o que poderá conduzir a riscos de insatisfação ou desmotivação (MARTIN; SANTOS; DIAS FILHO, 2004). Nesse contexto, é interessante que os gestores do risco concedam uma atenção especial a esses eventos, considerando que a falta de motivação é um fator que poderá inibir a gestão de riscos em IFES (HEINZ *et al.*, 2019).

Quanto à falta de capacitação, a pesquisa realizada por Araújo e Gomes (2021) já havia revelado essa carência no âmbito das universidades. Segundo Brasiliano (2016), tal fato poderá conduzir ao risco de qualificação, consubstanciado na possibilidade de haver perdas devido ao fato de os colaboradores desempenharem suas atividades sem as habilidades apropriadas às suas funções.

Com relação ao evento R#6, detectou-se sua correlação com a ausência na cobrança de um documento obrigatório para a continuidade no pagamento do benefício, conforme entrevi um dos membros:

Você tem um filho, um dependente, ele passou de vinte e um anos... Pra ele continuar recebendo até vinte e quatro anos, ele tem que estar estudando. Ele tem que estar matriculado num curso regular. E todo semestre o servidor terá que trazer um comprovante de matrícula, dizendo: “Ó, fulano de tal continua estudando”. [...]. A normativa nova inclusive ela traz isso. Um artigo lá bem claro. E pode acontecer da gente não ter esse controle. E o sistema só derrubar quando [...] faz vinte e quatro anos. Mas [...] pode ter terminado o curso com vinte e dois (PARTICIPANTE 4).

Do ponto de vista legal, os servidores fazem jus ao auxílio em relação a seu dependente na condição de filho ou enteado com idade entre 21 e 24 anos, desde que estudante de curso de ensino regular (BRASIL, 2022b). Porém, além de revelar a necessidade de acompanhamento por parte das entidades, que devem exigir a apresentação de comprovante de matrícula a cada semestre, essa intervenção atestou uma possível deficiência nos controles administrativos da SCB, o que poderá ocasionar um recebimento indevido por parte dos beneficiários.

Outro evento de risco que os membros conjecturaram referiu-se às próprias fragilidades nas prestações de contas relativas a planos de saúde comercializados por operadoras sem um registro na ANS ou instituídas anteriormente à Lei nº. 9.656/1998. Acerca do evento R#10, foi feita a seguinte observação:

Porque aí, nesse caso, a comprovação vai ter que ser mensal. Todo mês o servidor vai ter que trazer o comprovante. E aí [...] trazendo o comprovante, a gente vai poder consignar no contracheque aquele pagamento. A gente vai ter que ter esse controle manual (PARTICIPANTE 4).

Particularmente, nestes casos, a própria normativa previu que o auxílio será consignado mensalmente no contracheque do beneficiário, sendo pago no mês subsequente à apresentação do comprovante de pagamento, desde que tenha sido enviado até o quinto dia útil de cada mês (BRASIL, 2022b). Nesse contexto, os integrantes vislumbraram a possibilidade de ocorrerem falhas nesta operacionalização.

Verifica-se, portanto, uma interconexão entre os eventos R#9 e R#10, já que o primeiro também demandará um controle manual das entidades até que os ajustes na *webservice* sejam concluídos. O fato é que tanto a comprovação das despesas referentes a planos comercializados por operadoras com e sem registro na ANS quanto àquelas instituídas anteriormente à Lei nº. 9.656/1998 ainda não foram iniciadas pelas entidades que, num contexto altamente incerto, aguardam orientações do Ministério da Economia para proceder à comprovação referente aos exercícios de 2022 e 2023 (UFRPE, 2023a).

Na realidade, além de evidenciar a mutualidade entre risco e incerteza, esses incidentes corroboraram a visão de Crouhy, Galai e Mark (2014) e Gomes *et al.* (2012), que destacam a dificuldade em quantificar o risco operacional, não havendo uma distinção clara em relação às incertezas corriqueiras vivenciadas pelas organizações. O fato é que, apesar disso, será essencial que haja um sistema de controle eficiente, com o objetivo de evitar falhas durante as prestações de contas relativas ao benefício (SEDREZ; FERNANDES, 2011).

No que tange ao evento R#12, os membros vislumbraram a possibilidade de ocorrência de fragilidades no acompanhamento referente à repactuação de valores recebidos. Com vistas a esclarecer o significado do termo “repactuação”, destacou-se o seguinte excerto:

Quando eu digo repactuar valor, é devolver, o servidor devolver. [...] Você recebe o auxílio e o valor do seu plano é inferior ao valor do auxílio. A repactuação, no caso, é no sentido, assim, de você calcular essa diferença; calcular a diferença do que ele recebeu e do que ele de fato paga do plano. Calcula essa diferença e implanta na folha, pois ele não pode receber mais do que [...] gasta no plano de saúde [...]. Mas tem que ser observado individualmente (PARTICIPANTE 1).

Conclui-se que esse evento encontra-se imbricado justamente ao controle que deverá ser realizado pelo gestor e proprietário do risco, a fim de incluir corretamente o desconto referente à repactuação mensal de valores. Essa diferença deverá tomar como base o auxílio devido por beneficiário, e não o valor global do boleto do plano. Frise-se que esse acompanhamento deverá ser periódico, conforme ressaltou um dos partícipes: “Pode chegar um momento que não precise mais implementar essa diferença, que o valor do plano seja superior ao valor do auxílio. Então, essa repactuação tem que extinguir” (PARTICIPANTE 4). Nesse processo, deverá haver uma corresponsabilidade da SCB e dos beneficiários, conforme evidenciou o relato a seguir:

E mesmo a gente acompanhando, pode ter falhas. Que hoje tem. O servidor não comunica pra gente que teve alteração [...] como eu não lanço no sistema de forma parametrizada, pode acontecer de um mês passar batido e a gente não fazer o desconto (PARTICIPANTE 2).

Ao mencionar a inclusão de forma parametrizada, o membro referiu-se à movimentação financeira que visa otimizar e racionalizar o cálculo de parcelas que não são geradas de forma automática pelo SIAPE, como é o caso da repactuação. Nesse sentido, após realizar tal cômputo, a SCB poderia incluir o valor nos contracheques dos beneficiários sem um prazo determinado, atualizando-o caso houvesse qualquer alteração que interferisse na repactuação. Considerando que é utilizado o “valor informado” como movimentação financeira, a parcela é inserida a cada mês, o que poderá conduzir a erros de cadastro ou até mesmo à própria ausência do lançamento, conforme evidenciado no fragmento anterior.

Além do próprio cadastro do auxílio, assegurando-se a regularidade e o *compliance* no seu pagamento, os participantes estabeleceram como um dos objetivos do processo a efetivação dos trâmites referentes à reposição ao erário nos casos em que forem identificadas dissonâncias legais. Nesse sentido, foram detectados dois eventos internos, que poderão afetar negativamente este propósito. Com relação ao evento R#13, foi realizada a seguinte ponderação:

A orientação da auditoria, até em relatórios que a gente já recebeu, é de que a planilha sempre seja assinada por duas pessoas. Infelizmente, nem sempre isso é possível. Toda planilha tem que ter uma conferência. Você pode errar, digitar alguma coisa errada, enfim. Mas, às vezes, acontece da gente não conseguir fazer isso. O volume de trabalho é muito grande. [...] Existe um risco daquele valor que a gente vai implementar, não só de reposição, até de... qualquer coisa. A gente vai fazer um acerto manual, a gente pode colocar algum valor errado no seu contracheque, é um risco (PARTICIPANTE 4).

Verificou-se que, às vezes, a recomendação da AUDIN não é cumprida pelo gestor e pelo proprietário do risco devido à sobrecarga de trabalho, indo de encontro ao modelo das três linhas de defesa, que pontua que deve haver uma coordenação apropriada entre as diferentes instâncias para promover a eficiência e a eficácia (IIA, 2013). Além do mais, a causa do evento, quer seja a falta de conferência por outro colaborador, poderá impulsionar inconsistências em planilhas referentes a outros processos, culminando em erros de cadastro no contracheque dos beneficiários.

Outro incidente que poderá repercutir negativamente nos objetivos do processo referiu-se à emissão de notas técnicas e decisões com incorreções na fundamentação legal. Conforme explicitado, o evento R#14 se encontra associado à falta de conhecimento dos agentes públicos sobre as normativas vigentes, incluindo-se também a ausência de treinamentos e a alta demanda no setor de legislação da PROGEPE. Nesse contexto, por se tratarem de incidentes originados na própria estrutura da UFRPE, envolvendo o seu quadro de pessoal, será possível, via de regra, interagir diretamente com os eventos R#13 e R#14, adotando-se ações proativas (IBGC, 2007).

Numa das reuniões, os membros também identificaram um evento de risco atrelado ao compartilhamento de informações entre os agentes que atuam no processo. Nesse contexto, esta pesquisa revelou que o aplicativo de mensagens *WhatsApp*, de uso pessoal, tem sido utilizado para subsidiar o envio, recebimento e armazenamento de dados financeiros de servidores. De acordo com Presser, Lima e Silva (2020), a utilização da versão não corporativa da ferramenta, embora facilite a comunicação, poderá fragilizar a política de proteção de dados institucional, contribuindo para uma maior vulnerabilidade a vazamentos e perda de informações, bem como a ataques virtuais, o que poderá afetar a imagem e a reputação da UFRPE.

No que tange aos externos e internos, verificou-se que os eventos de risco R#1 e R#2 assemelharam-se aos já identificados e analisados no processo de auxílio transporte, incluindo-se as causas e consequências, exceto uma particularidade no segundo. No caso do evento R#2, uma das causas refere-se à ausência do nome de dependentes no rol de beneficiários elegíveis a receberem o auxílio, mesmo constando no cadastro do servidor. Neste caso, não será possível efetuar a solicitação por meio do SouGov.br, devendo ser realizado um contato com a unidade de gestão de pessoas (BRASIL, 2023b).

Depreende-se que, dentre os 14 eventos de risco inerentes ao processo de auxílio saúde, oito são impulsionados por fatores de origem interna. Neste caso, a gestão operacional poderá atuar na causa do risco. De modo geral, esses eventos estão vinculados à ausência ou deficiência nos controles primários, o que é um indicativo de que as ações que serão propostas deverão ter como objetivo a implementação de novos mecanismos ou o aperfeiçoamento dos já existentes, a fim de permitir uma sintonia com os objetivos, o ambiente, os recursos e os próprios riscos a que a instituição estará vulnerável (INTOSAI, 2007).

A fim de permitir um panorama geral, procedeu-se à elaboração do Quadro 17, no qual constam as consequências dos eventos de risco dos dois processos, agrupadas por categorias, adotando-se como critério a equivalência semântica dos termos ou expressões. Em alguns casos, a denominação da categoria é idêntica à própria consequência apontada pelos membros. Essa sistematização resultou na catalogação de 17 categorias. Em seguida, procedeu-se à verificação da frequência absoluta, ou seja, o quantitativo de vezes que uma mesma resposta apareceu num conjunto de dados, conforme demonstrado a seguir.

Quadro 17 – Consequências dos eventos de risco (continua)

Categoria	Consequência	Frequência absoluta
Sobrecarga de trabalho	Acúmulo de requerimentos para a folha subsequente, ocasionando sobrecarga de trabalho	2

Categoria	Consequência	Frequência absoluta
	Aumento no número de requerimentos	1
Necessidade de contato com a unidade de gestão de pessoas	Necessidade de contato com a unidade de gestão de pessoas	2
Retrabalho	Retrabalho	3
Abertura de processo SIPAC	Solicitação do benefício por meio de processo eletrônico via SIPAC	2
Utilização indevida dos recursos orçamentários da UFRPE	Recebimento indevido do benefício	3
	Orçamento utilizado de forma indevida	9
	Malversação do erário público	3
	Recebimento do benefício sem assegurar a economicidade	1
	Maior custo orçamentário	1
	Processamento do pagamento com desconformidade documental	1
	Processamento do pagamento em desconformidade com a legislação	1
	Recebimento do benefício relativo a dependentes sem a devida documentação comprobatória	1
	Possibilidade de pagamento do benefício após conclusão ou desistência do curso de ensino regular	1
	Continuidade de passivo de reposição ao erário no âmbito da UFRPE	1
	Prejuízo aos cofres públicos	1
	Não inclusão de reposições ao erário indevidamente	1
Apontamento em relatórios de auditoria de órgãos de controle interno e externos	Apontamento em relatórios de auditoria de órgãos de controle interno e externos	7
Realização de consultas a órgãos/unidades jurídicas	Realização de consultas a órgãos/unidades jurídicas	1
Dificuldade na obtenção de relatórios gerenciais relativos à ativação automática do benefício pelo e-SIAPE	Dificuldade na obtenção de relatórios gerenciais relativos à ativação automática do benefício pelo e-SIAPE	1
Deficiência nos controles primários	Fragilidade no controle interno	1
	Possibilidade de erros na atualização da planilha de controle	1
Fragilidade na segurança de informações financeiras	Fragilidade na segurança de informações financeiras	1
Informalidade na comunicação com atores institucionais internos	Informalidade na comunicação com atores institucionais internos	1
Descumprimento da LGPD	Descumprimento da LGPD	1
Realização de comprovação de forma manual	Realização de comprovação de forma manual	1
Necessidade de alteração normativa	Necessidade de alteração da IN nº. 97/2022	1
Erros na inclusão de valores nos contracheques dos beneficiários	Inclusão de reposições ao erário indevidamente	1
	Erro na inclusão de desconto, de forma não parametrizada, em folha de pagamento	1
	Inconsistências nos acertos financeiros	1

Categoria	Consequência	Frequência absoluta
	Inclusão de reposições com vícios processuais legais	1
Elevado número de defesas e recursos administrativos	Elevado número de defesas e recursos administrativos	1
Procedimentos judiciais contra a UFRPE	Procedimentos judiciais contra a UFRPE	1

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Considerando o universo dos 20 eventos de risco, pode-se afirmar que as consequências mais citadas foram a utilização do orçamento de forma indevida e o apontamento em relatórios de auditoria de órgãos de controle interno e externos. Em se tratando da primeira, verificou-se que se encontra na categoria com a maior frequência absoluta ($\Sigma = 24$), o que significa que, caso os eventos ocorram, boa parte das suas consequências revelariam um uso indevido dos recursos orçamentários da UFRPE, provenientes de situações que podem afetar o equilíbrio econômico-financeiro da instituição, estando associados a deficiências nos controles internos (HEINZ *et al.*, 2019).

No caso da segunda, percebeu-se uma linha tênue em relação à ideia de que gerir riscos consiste numa demanda para “órgão de controle ver” (MIRANDA, 2017). Assim, ao identificar que o apontamento em relatórios de auditoria foi um dos efeitos mais citados, evidenciou-se o risco de serem delineadas ações que almejem atender aparentemente as recomendações desses órgãos em detrimento de uma atuação mais efetiva por parte da gerência operacional.

4.3 ANÁLISE E AVALIAÇÃO DE RISCOS

Nesta etapa, foi atribuída uma classificação a cada risco que foi identificado em função da probabilidade e do impacto dos eventos identificados, cuja combinação será essencial para determinar o nível do risco (BRASIL, 2018b). De acordo com Miranda (2017), ao mensurar a probabilidade e o impacto, não há unanimidade quanto à efetivação. Neste estudo, o facilitador orientou que os membros utilizassem como critério a frequência de ocorrência dos eventos, a partir da experiência na tramitação dos processos.

Nesta pesquisa, a análise foi quali-quantitativa, utilizando-se as escalas numéricas para mensurar a probabilidade (Quadro 5) e o impacto (Quadro 6), a fim de calcular o nível de risco. Em seguida, os riscos foram classificados mediante os qualificadores “pequeno”, “moderado”, “alto” e “crítico”, com base no seu nível, a partir das orientações constantes no Quadro 7. Essa fase do estudo foi registrada no Quadro 18, disposto abaixo.

Quadro 18 – Análise e classificação dos eventos de risco

(continua)

Processo	ID	Evento	Análise			Classificação
			Probabilidade	Impacto	Nível de risco	
Auxílio transporte	R#1	Impossibilidade de análise do requerimento pelo colaborador da SCB até o fechamento da folha mensal	3	2	6	Moderado
	R#2	Impossibilidade de solicitação do benefício pelo servidor por meio do sistema SouGov	3	2	6	Moderado
	R#3	Dificuldade da inclusão do benefício sem uma base legal e normativa unificada (com um entendimento convergente e único)	3	5	15	Crítico
	R#4	Deferimento de solicitações para custeio de transporte intermunicipal ou interestadual para servidores que utilizam veículo próprio	5	5	25	Crítico
	R#5	Deferimento de solicitações de beneficiários com endereço não fidedigno	2	4	8	Alto
	R#6	Deferimento de requerimentos sem garantia do transporte menos oneroso para a administração pública	5	5	25	Crítico
Auxílio saúde	R#1	Impossibilidade de análise do requerimento pelo colaborador da SCB até o fechamento da folha mensal	3	2	6	Moderado
	R#2	Impossibilidade de solicitação do auxílio pelo beneficiário por meio do sistema SouGov	3	2	6	Moderado
	R#3	Deferimento automático de solicitações com inconsistências em documentos obrigatórios	4	5	20	Crítico
	R#4	Deferimento manual de requerimentos em desacordo com a legislação	2	5	10	Alto
	R#5	Ativação do benefício em módulo incompatível à solução tecnológica desenvolvida pelo Ministério da Economia (ME)	4	4	16	Crítico

Processo	ID	Evento	Análise			Classificação
			Probabilidade	Impacto	Nível de risco	
	R#6	Continuidade do pagamento do auxílio saúde após alteração da condição de dependência legalmente instituída	4	4	16	Crítico
	R#7	Efetivação de redistribuição (mudança de instituição pública federal) ou exoneração de servidor com pendência na prestação de contas	3	5	15	Crítico
	R#8	Utilização do aplicativo <i>WhatsApp</i> de uso pessoal para envio, recebimento e armazenamento de dados financeiros entre os servidores que atuam no processo no âmbito da SCB	4	5	20	Crítico
	R#9	Inconsistências na prestação de contas referente a planos comercializados por operadoras com registro na Agência Nacional de Saúde Suplementar (ANS)	4	5	20	Crítico
	R#10	Fragilidades na prestação de contas relativa a planos comercializados por operadoras sem registro na ANS ou instituídas anteriormente à Lei n.º 9.656/1998	1	5	5	Moderado
	R#11	Deferimento de solicitações de cancelamento ou alteração do plano de saúde/operadora em desconformidade com a legislação	1	5	5	Moderado
	R#12	Fragilidade no acompanhamento referente à repactuação de valores recebidos por beneficiário	3	5	15	Crítico
	R#13	Inconsistência(s) na planilha de acertos financeiros	2	4	8	Alto
	R#14	Emissão de notas técnicas e decisões com incorreções na fundamentação legal	2	5	10	Alto

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Verifica-se que boa parte dos riscos foram classificados como críticos (10), seguidos do qualificador moderado (6) e do alto (4); nenhum foi tipificado como pequeno. Nesse sentido, infere-se que boa parte deles encontram-se fora do apetite estabelecido pela instituição, já que este contempla apenas os riscos pequenos e moderados (UFRPE, 2020).

No tocante ao auxílio transporte, dentre os riscos críticos, os participantes apontaram que a probabilidade dos eventos de risco R#4 e R#6 ocorrerem é praticamente certa, ou seja, de forma inequívoca. Isso significa que as circunstâncias que lhes dão causa são frequentemente visualizadas pela gestão operacional, o que vem conduzindo à homologação de requerimentos para o custeio de transporte intermunicipal ou interestadual para servidores que utilizam veículo próprio, bem como ao deferimento de solicitações sem assegurar a economicidade à UFRPE.

Considerando o universo dos 20 eventos, o R#4 e o R#6 apresentaram o nível máximo de risco (25); quanto ao último, esse fato já era esperado, tendo em vista que, na percepção de um dos participantes, é um dos que mais compromete o objetivo em assegurar a regularidade e o *compliance* no pagamento do auxílio transporte, conforme já explicitado e corroborado na ponderação realizada a seguir:

Isso aí é cinco. Pense numa trabalhadora. É raro eu pegar um requerimento que eu não vou pra lugar nenhum, assim, que eu olho e digo: isso aqui tá certo. A gente não tem informação clara [...]. É raro o requerimento que eu pego e olho assim: isso aqui tá tranquilo [...]. E o impacto é cinco (PARTICIPANTE 1).

Em menor escala, de alguma forma, o evento R#3 poderá ocorrer, pois as circunstâncias indicam moderadamente tal possibilidade. Nessa particularidade, é provável que haja uma dificuldade em efetuar a inclusão do benefício para servidores com mais de uma residência habitual devido à falta de uma base legal e normativa unificada. Assim como os anteriores, caso ocorra, haverá um impacto catastrófico no objetivo, que corresponde ao próprio cadastro do auxílio transporte em folha de pagamento.

Quanto ao auxílio saúde, totalizou-se sete riscos críticos. Na percepção do grupo focal, cinco deles muito provavelmente ocorrerão, uma vez que as circunstâncias que os permeiam indicam fortemente essa possibilidade, a saber:

- Dois referiram-se às falhas verificadas com elevada frequência na plataforma SouGov.br, razão pela qual foram deferidos requerimentos com inconsistências documentais automaticamente e ativado o benefício em módulo incompatível;
- Um risco referiu-se às inconsistências na *accountability* de planos de saúde cuja operadora possui registro na ANS, uma vez que, de acordo com os integrantes,

há muitos indícios de que o evento ocorrerá. Considerando que essa prestação de contas ainda não iniciou, acredita-se que essa percepção foi influenciada pelo alto nível de incerteza, dada a ausência de informações por parte do Ministério da Economia sobre os procedimentos que deverão ser adotados pelos órgãos;

- Os outros dois riscos cuja probabilidade é muito alta referiram-se à continuidade no pagamento após alteração da condição de dependência e ao uso de aplicativo de mensagens de uso pessoal para dar suporte às atividades. Ambos envolvem fatores internos, estando relacionados a fragilidades nos controles primários e ao descumprimento da normativa que regulamentou a proteção de dados pessoais, respectivamente.

Além destes, dois riscos foram classificados como críticos, porém, diferentemente dos anteriores, as circunstâncias indicam uma possibilidade moderada de ocorrência. Nesse sentido, tanto a efetivação da redistribuição ou exoneração com pendência na prestação de contas quanto a fragilidade no acompanhamento relativo à repactuação de valores do auxílio repetem-se com uma frequência razoável, de acordo com os membros. Por se tratarem de incidentes associados a fatores internos, acredita-se que, ao implementar ou aperfeiçoar os mecanismos de controle, a probabilidade de ocorrência desses eventos diminuirá, o que poderia ser aferido ao se calcular o nível de risco residual (MIRANDA, 2017).

Com relação aos riscos altos relativos aos dois processos, detectou-se uma convergência na escala de probabilidade, indicando que os eventos poderão ocorrer de forma inesperada ou casual. Desse modo, ao analisar as causas, os participantes apontaram uma baixa frequência de ocorrência. Quanto ao impacto, detectou-se um equilíbrio entre os eventos, variando entre as escalas “alto” e “muito alto”, o que é um indicativo de que, caso aconteçam, poderão acarretar efeitos significativos ou até mesmo catastróficos, comprometendo a maior parte (ou totalmente) o alcance dos objetivos. Em razão desta última, a gerência não poderá negligenciá-los (COSO, 2007).

No que tange aos moderados, verificou-se uma igualdade dos níveis de risco nos eventos advindos de fatores relacionados à tecnologia e à infraestrutura nos dois processos. Além disso, na percepção dos membros, dois eventos raramente ocorrem: i) a homologação de solicitações de cancelamento e alteração de plano/operadora em dissonância com a legislação; e ii) as fragilidades na *accountability* de planos comercializados por operadoras sem registro na ANS ou instituídas anteriormente à Lei nº. 9.656/1998. O primeiro indica que os requerimentos têm sido analisados com exatidão; no tocante ao segundo, acredita-se que haja poucos planos nesta

condição, o que, de certo modo, poderá reduzir a probabilidade de ocorrência tão logo essa prestação de contas inicie.

A despeito da divergência na escala de probabilidade, este estudo revelou que boa parte dos riscos críticos, altos e moderados, caso ocorram, acarretarão um efeito catastrófico à SCB, razão pela qual haverá um comprometimento total (ou quase total) do alcance dos objetivos dos processos. Nesse contexto, dentre os 20 eventos, 12 foram classificados na escala de impacto “muito alto”, cujo peso é cinco. Esse fato, inclusive, foi justificado por um dos partícipes: “Eu acho muito difícil você dizer que vai usar o orçamento e não colocar cinco. [...] Mexeu com dinheiro, é muito delicado [...]. E outra coisa: é o CPF da gente que está lá, né? É o token da gente que está lá” (PARTICIPANTE 4).

Assim, ficou evidente que os membros reconheceram a importância de gerenciar riscos, sobretudo àqueles que impactam os recursos financeiros, tendo em vista a possibilidade de que sejam identificados e responsabilizados por eventuais condutas que deram causa aos eventos.

Após a análise, procedeu-se à avaliação, a fim de identificar os riscos que demandavam tratamento, estabelecendo prioridades com base no apetite estabelecido pela instituição. Como desdobramento desta etapa, os integrantes definiram que será concedida uma maior atenção aos riscos críticos e altos. No entanto, isso não significa que os moderados serão negligenciados.

Considerando que boa parte das consequências identificadas anteriormente impactam os recursos orçamentários da UFRPE, percebeu-se que tal fato repercutiu na análise e avaliação dos riscos, o que pode ser considerado como positivo, uma vez que demonstrou uma maturidade do grupo em perceber que as etapas do gerenciamento se encontram interconectadas. Some-se a isto que facilitou o surgimento do dono do risco, responsável por coordenar as ações que serão adotadas para responder a cada um deles (IBGC, 2017).

Finalizada a avaliação, os participantes iniciaram as discussões sobre o tratamento, que será explorado na seção subsequente.

4.4 TRATAMENTO DOS RISCOS

Nesta etapa, a partir do processo avaliativo, foi possível escolher a opção de tratamento mais adequada. Em consonância com o plano de gestão da instituição, os riscos críticos e altos serão tratados pela SCB (UFRPE, 2020). No tocante aos moderados, alguns serão respondidos e outros apenas monitorados. O Quadro 19 ilustra a escolha em relação a cada risco identificado.

Quadro 19 – Opções de tratamento dos riscos

Processo	ID	Evento	Tratamento
Auxílio transporte	R#1	Impossibilidade de análise do requerimento pelo colaborador da SCB até o fechamento da folha mensal	Aceitar
	R#2	Impossibilidade de solicitação do benefício pelo servidor por meio do sistema SouGov	Aceitar
	R#3	Dificuldade da inclusão do benefício sem uma base legal e normativa unificada (com um entendimento convergente e único)	Mitigar
	R#4	Deferimento de solicitações para custeio de transporte intermunicipal ou interestadual para servidores que utilizam veículo próprio	Mitigar
	R#5	Deferimento de solicitações de beneficiários com endereço não fidedigno	Mitigar
	R#6	Deferimento de requerimentos sem garantia do transporte menos oneroso para a administração pública	Mitigar
Auxílio saúde	R#1	Impossibilidade de análise do requerimento pelo colaborador da SCB até o fechamento da folha mensal	Aceitar
	R#2	Impossibilidade de solicitação do auxílio pelo beneficiário por meio do sistema SouGov	Aceitar
	R#3	Deferimento automático de solicitações com inconsistências em documentos obrigatórios	Mitigar
	R#4	Deferimento manual de requerimentos em desacordo com a legislação	Mitigar
	R#5	Ativação do benefício em módulo incompatível à solução tecnológica desenvolvida pelo Ministério da Economia (ME)	Mitigar
	R#6	Continuidade do pagamento do auxílio saúde após alteração da condição de dependência legalmente instituída	Mitigar
	R#7	Efetivação de redistribuição (mudança de instituição pública federal) ou exoneração de servidor com pendência na prestação de contas	Mitigar
	R#8	Utilização do aplicativo <i>WhatsApp</i> de uso pessoal para envio, recebimento e armazenamento de dados financeiros entre os servidores que atuam no processo no âmbito da SCB	Evitar
	R#9	Inconsistências na prestação de contas referente a planos comercializados por operadoras com registro na Agência Nacional de Saúde Suplementar (ANS)	Mitigar
	R#10	Fragilidades na prestação de contas relativa a planos comercializados por operadoras sem registro na ANS ou instituídas anteriormente à Lei nº. 9.656/1998	Mitigar
	R#11	Deferimento de solicitações de cancelamento ou alteração do plano de saúde/operadora em desconformidade com a legislação	Mitigar
	R#12	Fragilidade no acompanhamento referente à repactuação de valores recebidos por beneficiário	Mitigar
	R#13	Inconsistência(s) na planilha de acertos financeiros	Mitigar
	R#14	Emissão de notas técnicas e decisões com incorreções na fundamentação legal	Mitigar

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

No tocante aos riscos moderados R#1 e R#2, relativos aos dois processos, optou-se por aceitá-los, dada que a capacidade da gerência operacional em agir é limitada, pois as suas causas decorrem de fatores técnicos, abrangendo a infraestrutura e a tecnologia. Além disso, conforme exposto, apesar da possibilidade moderada de ocorrência, o impacto será baixo, caso ocorram, comprometendo em alguma medida o alcance do objetivo, mas sem repercutir na maior parte dos resultados. Nesse contexto, a primeira linha decidiu que apenas o monitoramento é viável, sendo dispensável a adoção de mecanismos de controle (MIRANDA, 2018).

No que tange ao risco crítico R#8, concernente ao auxílio saúde, os membros inferiram que a resposta mais adequada era evitá-lo. Nesta pesquisa, leia-se “evitar” como descontinuar uma atividade que poderá ocasionar o evento (COSO, 2007), que, neste caso, corresponde ao compartilhamento de dados financeiros de servidores por meio de aplicativo de mensagens de uso pessoal. Assim, não há que se falar em encerrar o processo organizacional, até porque, no setor público, essa opção é limitada quando comparada ao privado (INTOSAI, 2007). Trata-se de interrompê-la, tendo em vista que, além de divergir da norma que regulamentou a proteção de dados pessoais, poderá causar danos à reputação da própria instituição.

Todos os demais riscos, independentemente da sua classificação, serão mitigados pela primeira linha de defesa. Nesse sentido, buscar-se-á implementar controles internos no âmbito da SCB ou, caso existam, modificá-los, mantê-los ou até mesmo eliminá-los (BRASIL, 2018b). Ainda que intuitivamente, essa ideia já se encontrava internalizada entre os membros desde a primeira reunião do grupo focal: “Eu tenho um trabalho imenso para fazer reposição ao erário, então se eu puder prever o que vai acontecer e o que está tendo nessas reposições e mitigar logo, eu vou diminuir o meu trabalho, e muito” (PARTICIPANTE 2).

Com base nessa ponderação, detectou-se uma consonância com Domokos *et al.* (2015), consubstanciada na importância de que a gerência operacional se questione sobre as medidas que podem reduzir falhas ou deficiências do processo, visando à otimização das atividades. A questão é que, em alguns casos, a tendência é que a implementação dessas medidas seja mais efetiva, uma vez que será possível atuar diretamente nas causas dos riscos, a fim de diminuir a probabilidade de ocorrência ou o impacto das consequências, ou ambos. No entanto, será mais complexa realizar tal mitigação quando os riscos estiverem associados a eventos que não estão sob total controle da UFRPE, sobretudo quando impulsionados por fatores externos.

Ainda assim, buscou estruturar um plano de ação, que será demonstrado por meio da matriz RACI, conforme orientação de Brasil (2018b). O Quadro 20 ilustra essa ferramenta, cuja escolha foi motivada por permitir a atribuição de responsabilidades às partes interessadas, que já foram identificadas anteriormente (Quadro 13).

Quadro 20 – Matriz RACI para tratamento dos riscos

(continua)

Processo	ID	Ação	R	A	C	I
			Responsável	Autoridade	Consultado	Informado
Auxílio transporte	R#3	Atualizar a Instrução Normativa interna para regulamentar o pagamento do auxílio no âmbito da UFRPE, uniformizando o entendimento sobre a concessão do benefício	SCB	PROGEPE	ALP	Servidores e pensionistas
	R#4	Formalizar reunião com a AUDIN para verificar a possibilidade de firmar um plano de trabalho periódico visando apurar possíveis recebimentos indevidos	CCP	DAP	PROGEPE	SCB
	R#5	Formalizar reunião com a AUDIN para verificar a possibilidade de firmar um plano de trabalho periódico visando apurar possíveis recebimentos indevidos	CCP	DAP	PROGEPE	SCB
	R#6	Buscar um canal de comunicação junto ao Grande Recife Consórcio de Transporte para informar periodicamente os percursos e linhas que possuem integração temporal na Região Metropolitana do Recife (RMR)	SCB	CCP	DAP	Servidores e pensionistas
Auxílio saúde	R#3	Notificar periodicamente os casos de inconsistência documental por meio da Central SIPEC	SCB	CCP	DAP	CCP
		Formalizar, por meio da Central SIPEC, a necessidade de aperfeiçoamento do sistema, incluindo a extração de relatórios gerenciais sobre a ativação automática	SCB	CCP	DAP	CCP
	R#4	Motivar capacitações periódicas em conjunto com outras instituições na área de folha de pagamento para atualizar informações, bem como reciclar conhecimentos	SCB, CCP	DAP	DDP	PROGEPE
		Verificar a viabilidade de reforçar o quantitativo de servidores em razão do elevado volume de trabalho	PROGEPE	Reitoria	DDP	SCB
		Participar de grupos em redes sociais para dirimir dúvidas e compartilhar conhecimentos	SCB	CCP	DAP	CCP, DAP
	R#5	Atualizar <i>check list</i> do processo de inclusão de dependente	SCB	CCP	CCP	DAP
		Notificar periodicamente os casos de ativação indevida por meio da Central SIPEC	SCB	CCP	DAP	CCP
		Formalizar, por meio da Central SIPEC, a necessidade de ajustes no sistema, a fim de impedir a solicitação do auxílio em módulo incompatível	SCB	CCP	DAP	CCP

Processo	ID	Ação	R	A	C	I
			Responsável	Autoridade	Consultado	Informado
R#6		Extraír, semestralmente, um relatório do SIAPE com os servidores que recebem o auxílio relativo a dependentes com a condição específica	ATAD	CCP	STD	SCB
		Enviar notificação, via Central de Mensagens SIGEPE, solicitando o comprovante de matrícula	SCB	CCP	DAP	CCP
		Criar planilha de controle	SCB	CCP	DAP	CCP
R#7		Reformular o fluxo processual nos casos de redistribuição e exoneração de servidores	SCB, SAMP	DAP	PROGEPE	DAP
R#8		Descontinuar a utilização do <i>Whatsapp</i> para o compartilhamento de dados e documentos financeiros	SCB	CCP	DAP	PROGEPE
R#9		Criar um grupo de trabalho visando à: a) resolução de pendências relativas a anos anteriores; e b) operacionalização da prestação de contas dos anos de 2022 e 2023, após a divulgação das orientações pelo Ministério da Economia	SCB, CCP	DAP	DAP	PROGEPE
		Realizar consultas com outras instituições que possuem um sistema de TI interno que assegure o <i>compliance</i> no pagamento do auxílio, a fim de verificar a possibilidade de implementação na UFRPE	SCB	CCP	STD	DAP, PROGEPE
R#10		Verificar a viabilidade de reforçar o quantitativo de servidores em razão do elevado volume de trabalho	PROGEPE	Reitoria	DDP	SCB
R#11		Motivar capacitações periódicas em conjunto com outras instituições na área de legislação aplicada à folha de pagamento	SCB, CCP	DAP	DDP	PROGEPE
		Verificar a viabilidade de reforçar o quantitativo de servidores em razão do elevado volume de trabalho	PROGEPE	Reitoria	DDP	SCB
R#12		Realizar consultas com outras instituições que possuem um sistema de TI interno para assegurar o <i>compliance</i> no pagamento do benefício, a fim de verificar a possibilidade de implementação na UFRPE	SCB	CCP	STD	DAP, PROGEPE
R#13		Motivar capacitações periódicas em conjunto com outras instituições na área de folha de pagamento	SCB, CCP	DAP	DDP	PROGEPE
		Verificar a viabilidade de reforçar o quantitativo de servidores em razão do elevado volume de trabalho	PROGEPE	Reitoria	DDP	SCB
R#14		Motivar capacitações periódicas em conjunto com outras instituições na área de legislação de pessoal	ALP	PROGEPE	DDP	PROGEPE
		Verificar a viabilidade de reforçar o quantitativo de servidores em razão do elevado volume de trabalho	PROGEPE	Reitoria	DDP	ALP

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

No tocante ao auxílio transporte, definiu-se que será atualizada a instrução normativa interna¹³ que regulamenta a concessão deste benefício no âmbito da UFRPE, uma vez que o regulamento vigente encontra-se em desacordo com a legislação. O objetivo é facilitar a análise dos requerimentos, sobretudo àqueles protocolados por servidores com mais de uma residência habitual, proporcionando segurança jurídica à entidade. Por apresentar uma dimensão *a priori*, tal atividade classifica-se como preventiva (UK, 2004), sendo atribuída a responsabilidade pela sua execução à SCB, que contará com o suporte jurídico da Assessoria de Legislação de Pessoas (ALP).

Outra ação referiu-se à possibilidade de atuação conjunta da primeira e terceira linhas de defesa, corroborando o papel das auditorias em auxiliar a identificação de desvios (SOUZA; BRASIL, 2017). Assim, buscar-se-á firmar um plano de trabalho, visando traçar estratégias que detectem possíveis recebimentos indevidos. Neste caso, trata-se de um mecanismo de controle *a posteriori*, razão pela qual é tipificado como detectivo (UK, 2004). Na prática, atribuiu-se à Coordenação de Cadastro e Pagamento (CCP) a incumbência em firmar essa parceria, devendo reportar-se diretamente ao Departamento de Administração de Pessoas (DAP) e comunicar os desdobramentos à SCB.

No que tange ao evento de risco R#6, deliberou-se que será realizado um contato com a instituição que representa o consórcio de empresas de transporte público, com vistas a verificar a possibilidade de informar periodicamente os percursos e linhas que têm integração temporal. Percebeu-se que, neste caso, houve uma certa dificuldade em estabelecer um ponto de controle, comprovando que as causas associadas ao evento decorrem de questões externas e alheias ao total gerenciamento da primeira linha, cuja discussão foi realizada em seção anterior. Acredita-se que a disponibilização de um canal de comunicação auxiliará a análise processual e a própria solicitação do auxílio transporte, pois os beneficiários poderão consultar as informações antes da abertura do requerimento.

Quanto aos incidentes R#3 e R#5, associados a falhas nos módulos de auxílio saúde e inclusão de dependente, respectivamente, os membros formalizaram a necessidade de notificar periodicamente o Ministério da Economia, por meio da Central SIPEC, que consiste num canal de comunicação utilizado pelas unidades de gestão de pessoas. Nesse sentido, tal *feedback* será essencial para informar eventuais inconsistências, conforme destacou um dos integrantes:

¹³ Como um produto técnico da pesquisa, será apresentada uma minuta de Instrução Normativa, elaborada a partir da leitura minuciosa da legislação e da consulta a normativas de outras instituições públicas (APÊNDICE C).

Porque assim, se a gente detectar e não contactar eles, eles não vão otimizar o sistema, não vão aperfeiçoar o sistema. É, pode ser que, com a quantidade de reclamações, que acontece... Quando a gente começa a reclamar muito de alguma coisa, eles vão lá e tomam uma providência (PARTICIPANTE 2).

Essa ação também será importante para que sejam desenvolvidas novas funcionalidades tecnológicas, conforme externalizou um dos membros a partir da sua vivência durante o período em que foi realizada a ativação automática do auxílio saúde:

Até porque o sistema não tem um filtro [...], o sistema não disponibiliza um relatório. Por exemplo, todos os requerimentos de auxílio saúde deferidos automaticamente. Está aqui. Eu tenho que entrar de um por um. Sai tudo junto. O que eu deferi e o que o sistema deferiu, entendesse? [...] Vou entrar em requerimento por requerimento para olhar um por um, imagina o trabalho (PARTICIPANTE 2).

Depreende-se que a comunicação dos incidentes associados à tecnologia, que dão causa aos riscos, consiste numa ação de controle que deverá ser adotada pela primeira linha de defesa, com vistas a subsidiar o aperfeiçoamento dos sistemas de folha de pagamento. Nesse contexto, atribuiu-se a responsabilidade pela execução desta atividade à SCB, que deverá manter a CCP periodicamente informada acerca das atualizações realizadas pelo supracitado Ministério. Em que pese a desabilitação temporária da ativação automática do auxílio saúde, essa atividade será importante para registrar outras falhas que, porventura, sejam detectadas pelo nível operacional.

No caso do evento R#5, definiu-se também que será atualizado o *check list* utilizado pela SCB, incluindo a verificação de possíveis ativações indevidas do auxílio saúde, ao serem deferidas automaticamente solicitações de inclusão de dependente. Segundo Miranda (2017), as listas de verificações consistem num mecanismo de controle muito usado pelas organizações, auxiliando a execução das tarefas operacionais e contribuindo para que as equipes identifiquem todos os itens que precisam ser averiguados, visando assegurar a conformidade. Com relação a esta ação, verificou-se sua implementação durante o estudo.

Dentre os riscos atrelados ao processo de auxílio saúde, em quatro deles definiu-se como uma das atividades de controle a necessidade de motivar capacitações junto a outras instituições públicas. Assim, será importante fomentar ações de desenvolvimento nas áreas de legislação de pessoal e de folha de pagamento, atuando preventivamente, com vistas a limitar a possibilidade de resultados indesejáveis ocorrerem (UK, 2004). Percebe-se que essa ação vai ao encontro do princípio da aprendizagem organizacional enunciado por Braga (2017), segundo o qual deverá ser utilizado o *benchmark* na implantação e revisão dos mecanismos de controle interno.

Entretanto, essa atividade vem sendo negligenciada pela UFRPE, indo na contramão das boas práticas de gestão de pessoas: “A gente não faz treinamento de folha. [...] Eu, na verdade,

nunca fiz” (PARTICIPANTE 4). De certo modo, essa carência vem sendo suprida por meio de *lives*, que consistem em eventos *on line* realizados pelo próprio Ministério da Economia, nos quais é possível divulgar, por exemplo, normativas ou novas funcionalidades dos sistemas de folha de pagamento. Apesar de válida, essa estratégia é insuficiente, dada a importância de que sejam realizadas ações mais direcionadas à qualificação técnica dos servidores, cuja deficiência já foi apontada em estudo realizado com várias universidades brasileiras (ARAÚJO, GOMES, 2021).

Um aspecto interessante é que, ao se definir a capacitação como uma das atividades de controle, percebeu-se a necessidade de incluir o Departamento de Desenvolvimento de Pessoas (DDP) da PROGEPE como parte interessada dos processos, já que não foi mencionada na fase de estabelecimento do contexto (Quadro 13). Compete a esta unidade planejar e supervisionar os planos e os programas de capacitação e qualificação no âmbito da UFRPE. Assim, esse fato ratificou a dinamicidade do gerenciamento, com possibilidade de que sejam feitos ajustes no decorrer do processo.

Ainda no contexto do auxílio saúde, a ação com a maior frequência absoluta consistiu em reforçar o quantitativo da força de trabalho nos setores envolvidos com a operacionalização deste processo, o que, de certo modo, já era esperado, dado os resultados da análise ambiental realizada anteriormente, na qual foi apontado o déficit de servidores como uma das fraquezas. Em se tratando da SCB, essa deficiência revelou-se ainda mais grave:

É porque assim, todos os riscos basicamente afunilam nessa questão da demanda da equipe. No nosso caso, é. A partir do momento que você tem um processo complexo e só um servidor atuando nele, você fica muito à mercê desse servidor. Você não tem uma equipe trabalhando (PARTICIPANTE 4).

Observou-se a criticidade de apenas um servidor atuar nos processos de auxílio saúde, o que conduz ao risco da descontinuidade na realização das atividades quando da ocorrência de afastamentos, impedimentos legais ou até mesmo a vacância do cargo ou função ocupada por esse colaborador. Nesse contexto, faz-se necessário estabelecer procedimentos para transmissão de informações a outros integrantes da equipe, a fim de mitigá-lo.

Outra estratégia referiu-se à participação em grupos constantes no aplicativo *WhatsApp*, com vistas a esclarecer dúvidas e compartilhar conhecimento. Na prática, servidores da área de gestão de pessoas de várias IFES têm utilizado esta ferramenta como um canal de comunicação adicional. Apesar do seu caráter extra-oficial, percebe-se que tal ação não contraria à legislação e nem fragiliza a proteção de dados pessoais, conforme observado no evento R#8, cuja escolha

foi descontinuar a utilização deste aplicativo, dada a vulnerabilidade a que gerência operacional encontra-se exposta (PRESSER; LIMA; SILVA, 2020).

No plano de tratamento, incluiu-se também a necessidade de extrair semestralmente um relatório gerencial do sistema SIAPE e dar continuidade à utilização da Central de Mensagens do SIGEPE, que consiste num canal de comunicação oficial entre as unidades de gestão de pessoas e os servidores. Ambos possibilitarão que seja realizado o controle dos beneficiários que recebem o auxílio saúde em relação ao dependente universitário na faixa etária entre 21 a 24 anos, reduzindo a probabilidade de haver recebimento indevido. Além disso, será elaborada uma planilha para subsidiar o acompanhamento, que não vem sendo realizado pela gerência operacional de maneira efetiva.

Outro desdobramento referiu-se à reformulação do fluxo de outros dois processos, que, apesar de não estarem no rol de assuntos que competem à SCB, têm uma interconexão com um dos eventos de risco do auxílio saúde. Dentre as ações, esta pode ser implementada no decorrer deste estudo, corroborando que foi assegurada a comunicação entre as partes interessadas, a fim de assegurar que os envolvidos tivessem ciência de suas responsabilidades, sendo estabelecido um diálogo entre eles (HILL; DINSDALE, 2003).

Os participantes formalizaram também a necessidade de criar um grupo de trabalho para resolução de pendências de anos anteriores e efetivação da prestação de contas do auxílio saúde referente aos exercícios de 2022 e 2023. No tocante ao primeiro objetivo, um deles realizou a observação abaixo:

A gente tem um passivo, que a gente tem que zerar esse passivo, a gente não pode ficar postergando, está entendendo? Pra deixar tudo em dia. E humanamente não tem como uma pessoa só fazer isso [...]. Então tem que ser criado um grupo de trabalho pra gente poder resolver essas pendências e eu acho que é algo que a gente pode fazer. [...] Os casos têm que ser analisados e os processos têm que ser abertos. A gente tem que notificar esses servidores da necessidade de reposição (PARTICIPANTE 4).

Além de demonstrar um acúmulo de casos que podem ensejar reposição ao erário, este trecho complementa a ponderação: “essa automação ainda não está finalizada, o sistema ainda está em ajuste e que a gente vai ter que fazer essa comprovação tal como era antes [...]. Então, a gente está visualizando aí esse risco, um risco nessas inconsistências (PARTICIPANTE 4). Na análise do evento R#9, detectou-se uma insegurança em relação à disponibilização da *webservice*, o que justificaria essas possíveis “inconsistências”. No entanto, percebeu-se que este termo contempla também a própria dificuldade que a gerência operacional vem tendo para

operacionalizar a comprovação do auxílio saúde, o que poderá conduzir a falhas durante a sua execução.

Outra ação em que ficou constatada a relação com uma fragilidade apontada na análise SWOT referiu-se à realização de consultas a outras instituições públicas, numa perspectiva de aprendizagem organizacional (BRAGA, 2017). Na prática, o objetivo é verificar a possibilidade de implementar um sistema na UFRPE, visando aperfeiçoar o controle do pagamento do auxílio saúde e permitir que a planilha do Microsoft Excel seja utilizada apenas como um suporte, e não como principal ferramenta de trabalho. Devido à sua competência institucional, incluiu-se outro *stakeholder* não identificado na análise do contexto: a Secretaria de Tecnologias Digitais (STD), que deverá ser consultada e participar das deliberações sobre esse projeto.

Verificou-se que nenhum controle precisou ser eliminado, tampouco houve a opção de escolher não adotar uma ação mesmo havendo a necessidade de implementar alguma medida (MIRANDA, 2018). Além disso, o plano constante no Quadro 19, na percepção dos membros, revelou-se exequível, podendo ser executado pelos próprios *stakeholders* internos, convergindo com a teoria de Souza e Brasil (2017), segundo a qual é importante que seja realizada a análise do custo-benefício de cada medida que será efetivada.

Finalizada essa etapa, os resultados foram incluídos na plataforma ForRisco, com vistas a possibilitar o monitoramento por parte da Coordenadoria de Gestão de Riscos (CGR), o que será debatido na próxima seção.

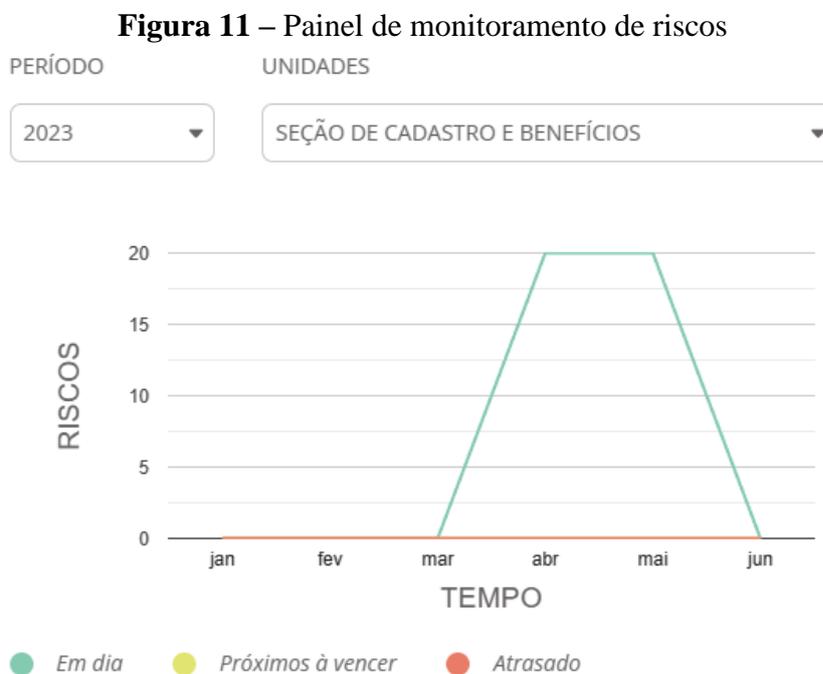
4.5 MONITORAMENTO E ANÁLISE CRÍTICA

Nesta fase, o propósito é detectar mudanças nos contextos interno e externo que possam impactar os riscos mapeados, o que conduziria à necessidade de revisão do tratamento. Devido à necessidade de haver um tempo para que as medidas possam surtir efeito e dado o prazo para conclusão da pesquisa, esta etapa não será objeto de análise, conforme enunciado no capítulo que tratou sobre os procedimentos metodológicos.

Para efetuar o registro dos resultados, procedeu-se à inclusão na Plataforma ForRisco. Nesta ferramenta, foram cadastrados os eventos, incluindo-se suas causas e consequências, mensurando o nível de risco por meio do cálculo da probabilidade e impacto. Foram incluídos também o gestor e proprietário do risco, bem como as ações de tratamento (pontos de controle), com seus respectivos responsáveis.

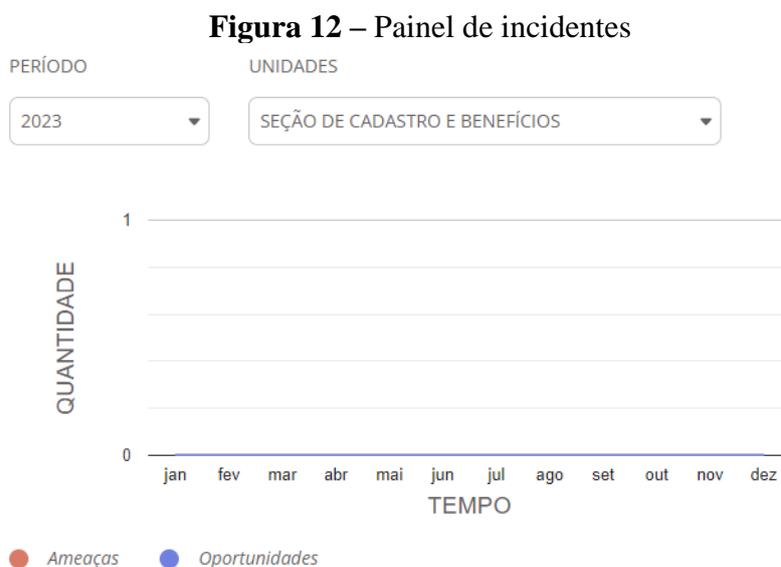
Além disso, será possível efetuar, em tempo real, o monitoramento dos processos, sendo definida a periodicidade de análise, ou seja, os intervalos regulares para averiguação dos riscos.

Nesta pesquisa, estabeleceu-se como intervalos: bimestral (riscos críticos e altos) e semestral (riscos moderados). A Figura 11 ilustra essa funcionalidade.



Fonte: PlataformaFor (2023).

Some-se a isto a possibilidade de incluir os incidentes registrados pela primeira linha de defesa durante o monitoramento, que será efetivado com o apoio da Coordenadoria de Gestão de Riscos (CGR) da PROPLAN. A Figura 12 representa o painel.



Fonte: PlataformaFor (2023).

Conforme Figura 12, detectou-se que a Plataforma permite realizar o acompanhamento de oportunidades e ameaças. Porém, neste estudo, só foram reconhecidas estas últimas, ou seja, situações de incerteza, externas ou internas à SCB, que possam afetar negativamente o alcance dos objetivos dos processos analisados. Reforça-se que não foram identificadas oportunidades devido à metodologia adotada pelo Comitê de Governança, Gestão de Riscos e Controle Interno da própria instituição (UFRPE, 2020).

Em consonância com Braga (2017), foi utilizada a abordagem *bottom up*, buscando-se aplicar os princípios a ela associados, dentre os quais a incorporação dessa gestão no âmbito operacional, concedendo autonomia aos agentes públicos para tomar decisões, a fim de lidar com as incertezas no seu cotidiano. Acredita-se que a divulgação destes resultados incentivará o gerenciamento de riscos em outras unidades organizacionais da Universidade, possibilitando um efeito indutor na gestão (BRAGA, 2017).

Sob um olhar crítico à instituição, constatou-se a existência de uma gestão de vanguarda (BAUER *et al.*, 2022), que estabeleceu como um dos objetivos a necessidade de gerenciar riscos nos níveis estratégico, tático e operacional (UFRPE, 2021). Apesar dos desafios vivenciados na Universidade, esta pesquisa comprovou que é possível a concretização deste objetivo, de modo que os resultados possam ser compartilhados não apenas internamente, mas também com outras IFES brasileiras, a fim de sejam utilizados nos âmbitos corporativo e acadêmico.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como propósito a implementação da gestão de riscos em dois processos operacionais, relativos à folha de pagamento de pessoal. Numa análise inicial, acreditava-se que o gerenciamento não era realizado pelos colaboradores da Seção de Cadastro e Benefícios (SCB) da UFRPE. Porém, os resultados apontaram que, embora intuitivamente, tem se buscado efetivar essa gestão no cotidiano laboral, o que conduz à inferência de que, na prática, faltava apenas formalizar o processo, com base num modelo reconhecido internacionalmente que, neste caso, correspondeu à norma ISO 31000.

Nesse contexto, destaca-se o caráter multifacetado da dissertação. Sob uma perspectiva acadêmica, poderá contribuir para o aprofundamento da gestão de riscos no âmbito das IFES, dada a carência de estudos com este enfoque. Numa dimensão corporativa interna, verificou-se uma pertinência com os objetivos e as metas estabelecidos pela instituição em seu planejamento estratégico, contemplando a implementação deste gerenciamento no nível operacional. Some-se a isto que, sob o aspecto corporativo externo, detectou-se uma convergência com um projeto que vem sendo desenvolvido nacionalmente, cujo objetivo é possibilitar um *benchmark* entre as IFES. Depreende-se, portanto, o caráter universal do conhecimento científico gerado, com a possibilidade de que os resultados não fiquem circunscritos apenas à instituição *locus* do estudo.

Alinhado ao escopo de um programa de pós-graduação com foco profissional, como é o caso deste Mestrado, buscou-se elaborar um produto técnico, a fim de permitir intervenções no contexto de trabalho. Apesar da própria dissertação se revestir com essa característica, uma vez que vários desdobramentos foram efetivados no decorrer do estudo – como a reformulação de fluxos processuais e a atualização de controles físicos – redigiu-se uma minuta de instrução normativa para regulamentar a concessão do auxílio transporte no âmbito da UFRPE, após uma análise minuciosa da legislação e da consulta a portais de outras instituições públicas.

Na condução do trabalho, o pesquisador buscou seguir todos os protocolos, a fim de não incorrer em falhas metodológicas. Em todas as etapas, houve uma preocupação em evitar que a dissertação se transformasse num “relatório”, o que comprometeria o seu caráter multifacetado. Acredita-se que a própria técnica de coleta de dados teve um papel importante para impedir que esse fato ocorresse, dada a potencialidade do grupo focal em captar sentimentos, experiências, atitudes, conceitos, crenças e reações dos membros, a partir das trocas realizadas entre eles. Assim, foi possível explorar todo o quadro teórico, enriquecendo a dimensão interpretativa, a fim de atender a todos os objetivos propostos.

No tocante ao primeiro objetivo específico, percebeu-se que os fatores associados aos riscos têm raízes internas, oriundas, principalmente, das deficiências em controles primários e das fragilidades nas políticas de desenvolvimento de pessoal e de qualidade de vida no trabalho. Além disso, há interferência de fatores externos, sobretudo nos âmbitos tecnológico e legal. Tanto estes quanto aqueles fatores conduzem, em maior ou menor grau, à ocorrência de eventos de risco durante a tramitação dos processos de auxílio transporte e auxílio saúde, o que poderá impactar os recursos orçamentários da Universidade.

Essa percepção repercutiu na análise e na avaliação realizadas pelos membros do grupo focal, que correspondeu ao segundo objetivo específico do estudo. Ao calcular o nível de risco, detectou-se que boa parte dos eventos, caso aconteçam, ocasionarão um impacto muito alto, o que afetará negativamente a dinâmica de trabalho do setor. Tal constatação refletiu diretamente nas respostas aos riscos, terceiro objetivo específico, com a predominância de ações que visem mitigar a ocorrência desses eventos. Com relação a estas ações, identificou-se uma dificuldade em estabelecer pontos de controle para alguns incidentes externos. No entanto, isso não impediu a proposição de medidas para subsidiar o monitoramento e a coordenação do gerenciamento de riscos realizado, assegurando o cumprimento do último objetivo específico estabelecido.

Apesar da sua dimensão holística, o estudo apresentou duas limitações. A primeira delas referiu-se à impossibilidade de avaliar as ações adotadas para tratamento dos riscos, chegando-se ao nível residual, conforme preconiza Miranda (2017). Imbricada a essa limitação, encontra-se a necessidade de um lapso temporal para que as medidas possam surtir efeito, incompatível com o prazo para conclusão da pesquisa. A outra limitação relacionou-se à técnica para coleta de dados. Nesse sentido, há possibilidade de terem sido ocultadas informações relevantes pelos membros do grupo focal devido à presença de um ator externo à SCB, que moderou as reuniões.

Considerando a complexidade do tema e a constatação de que este estudo não se propôs a esgotá-lo, recomenda-se que sejam realizadas outras pesquisas, adotando-se como objeto de análise outros processos críticos da instituição, relativos ao tripé ensino-pesquisa-extensão, bem como à própria gestão. Sugere-se também a efetivação de trabalhos comparativos entre as IFES, explorando o conteúdo do repositório nacional de riscos após sua disponibilização, com vistas a suprir a carência de pesquisas sobre este assunto no contexto universitário.

Ao efetivar o gerenciamento de riscos, buscou-se tratar a unidade investigada como uma organização ampliada (UK, 2004), considerando a sua interdependência com outros setores da UFRPE e, no caso desta, com outras instituições. De maneira geral, percebeu-se que os fatores positivos sobrepujaram os negativos, o que conduziu à efetividade do gerenciamento de riscos realizado.

REFERÊNCIAS

- ABNT. **Gestão de riscos** – diretrizes – NBR ISO 31000. [2018]. Disponível em: <https://iso31000.net/norma-iso-31000-de-gestao-de-riscos/>. Acesso em: 16 ago. 2022.
- ARAÚJO, Artur; GOMES, Anailson Marcio. Gestão de riscos no setor público: desafios na adoção pelas universidades federais brasileiras. **Revista Contabilidade & Finanças**, São Paulo, v. 32, n. 86, p. 241-254, maio/ago. 2021.
- ÁVILA, Marta Dulcélia Gurgel. Gestão de riscos no setor público. **Revista Controle**, Fortaleza, v. 12, n. 2, p. 179-198, dez. 2014.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edição 70, 2016.
- BARROS, Aidil Jesus da Silveira; LEHFELD, Neide Aparecida de Souza. **Fundamentos de metodologia científica**. 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- BAUER, Viviane Costa Touguinha; CRUZ, Ana Paula Capuano da; LUNARDI, Guilherme Lerch; PINTO, Rodrigo Serpa. Motivadores e inibidores da adesão à gestão de riscos em instituições federais de ensino superior. **Revista GUAL**, Florianópolis, v. 15, n. 1, p. 115-138, jan./abr. 2022.
- BERMEJO *et al.* **ForRisco**: gerenciamento de riscos em instituições públicas na prática. [2018]. Disponível em: https://www.ufpe.br/documents/2224778/2232821/Livro_ForRisco.pdf/edd61b50-c312-4621-9c8f-8b7bbf0bc9d7. Acesso em: 01 jun. 2023.
- BRAGA, Marcus Vinicius de Azevedo. Risco *bottom up*: uma reflexão sobre o desafio da implementação da gestão de riscos no setor público brasileiro. **Rev. da CGU**, Brasília, v. 9, n. 15, p. 682-699, jul./dez. 2017.
- BRASIL. **Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado**. [1995]. Disponível em <http://www.biblioteca.presidencia.gov.br/publicacoes-oficiais/catalogo/fhc/plano-diretor-da-reforma-do-aparelho-do-estado-1995.pdf/view>. Acesso em: 23 jul. 2022.
- BRASIL. **Ata nº. 21 de 26 de junho de 2007**. Dispõe sobre a ata da sessão extraordinária da segunda Câmara do Tribunal de Contas da União. 2007. Disponível em: <https://progep.furg.br/arquivos/legislacoes/000327.pdf>. Acesso em: 21 maio 2023.
- BRASIL. **Nota técnica nº. 37 de 06 de julho de 2011**. Dispõe sobre a concessão de auxílio-transporte à servidora cujo deslocamento ocorre apenas em finais de semana. Disponível em: <https://legis.sigepe.gov.br/legis/detalhar/10058>. Acesso em: 21 maio 2023.
- BRASIL. **Nota informativa nº. 193 de 03 de maio de 2013**. Dispõe sobre pagamento de auxílio-transporte nos deslocamentos ocorridos apenas nos finais de semana ao servidor que possua mais de uma residência. Disponível em: <https://legis.sigepe.gov.br/legis/detalhar/9355>. Acesso em: 21 maio 2023.
- BRASIL. **Nota informativa nº. 48 de 26 de maio de 2015**. Dispõe sobre consulta da legalidade de concessão de auxílio-transporte aos finais de semana para viagens de médias e longas distâncias. Disponível em: <https://legis.sigepe.gov.br/legis/detalhar/10214>. Acesso em: 21 maio 2023.

BRASIL. Instrução Normativa Conjunta nº. 1 de 10 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. 14-17, 11 maio 2016.

BRASIL. Portaria Normativa nº. 1 de 09 de março de 2017. Estabelece orientações aos órgãos e entidades do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal - SIPEC sobre a assistência à saúde suplementar do servidor do poder executivo federal e do militar da Polícia Militar e do Corpo de Bombeiros Militar dos extintos Territórios Federais do Amapá, de Rondônia e de Roraima, ativo ou inativo, de sua família e pensionistas e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, seção 1, p. 74-76, 10 mar. 2017a.

BRASIL. Decreto nº. 9203 de 22 de novembro de 2017. Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, seção 3, p. 3-4, 23 nov. 2017b.

BRASIL. Portaria nº. 234 de 15 de março de 2018. Aprova a política de gestão de riscos e controles do Ministério da Educação – PGRC-MEC e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, seção 1, p. 37-38, 16 mar. 2018a.

BRASIL. **Referencial básico de gestão de riscos**. [2018b]. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/referencial-basico-de-gestao-de-riscos.htm>. Acesso em: 26 ago. 2022.

BRASIL. **Gestão de Riscos** – avaliação da maturidade. [2018c]. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/gestao-de-riscos-avaliacao-da-maturidade.htm>. Acesso em: 26 ago. 2022.

BRASIL. Instrução Normativa nº. 207 de 21 de outubro de 2019. Estabelece orientação quanto ao pagamento de auxílio transporte ao servidor e ao empregado público nos deslocamentos de suas residências para os locais de trabalho e vice-versa. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, seção 1, p. 14, 22 out. 2019.

BRASIL. **Manual de gestão de riscos do TCU** – um passo para a eficiência. [2020a]. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/manual-de-gestao-de-riscos-do-tcu.htm>. Acesso em: 24 jul. 2022.

BRASIL. **Referencial básico de governança organizacional** – para organizações públicas e outros entes jurisdicionados ao TCU. [2020b]. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/referencial-basico-de-governanca-organizacional.htm>. Acesso em: 24 jul. 2022.

BRASIL. **Levantamento de governança e gestão públicas**. [2021]. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/governanca/governancapublica/organizacional/levantamento-de-governanca/levantamento-de-governanca.htm>. Acesso em: 24 jul. 2022.

BRASIL. **Ofício Circular SEI nº. 205 de 24 de fevereiro de 2022**. Estabelece orientação referente ao parágrafo único do art. 5º da IN 207/2019. 2022a. Disponível em: <https://legis.sigepe.gov.br/legis/detalhar/19113>. Acesso em: 24 jul. 2022.

BRASIL. Instrução Normativa nº. 97 de 26 de dezembro de 2022. Estabelece orientações aos órgãos e entidades do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal - SIPEC sobre a assistência à saúde suplementar do servidor do Poder Executivo federal e do militar da Polícia Militar e do Corpo de Bombeiros Militar dos extintos Territórios Federais do Amapá, de

Rondônia e de Roraima, ativo ou aposentado, de seus dependentes e grupo familiar e do pensionista. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, seção 1, p. 73-75, 30 dez. 2022b.

BRASIL. **Operadora possui registro na ANS - o que muda para a unidade de gestão de pessoas.** [2023a]. Disponível em: <https://www.gov.br/servidor/pt-br/aceso-a-informacao/faq/saude-suplementar-unidade-de-gestao-de-pessoas/e-o-que-muda-para-as-unidades-de-gestao-de-pessoas>. Acesso em: 24 abr. 2023.

BRASIL. **Nome do dependente não está listado no benefício de assistência à saúde suplementar – o que fazer.** [2023b]. Disponível em: <https://www.gov.br/servidor/pt-br/aceso-a-informacao/faq/sou-gov.br/saude-suplementar/meu-dependente-nao-esta-listado-no-beneficio-de-assistencia-a-saude-suplementar-o-que-fazer>. Acesso em: 01 jun. 2023.

BRASILIANO, Antonio Celso Ribeiro. **Inteligência em riscos – gestão integrada em riscos corporativos.** São Paulo: Sicurezza, 2016.

CAVALCANTE, Pedro Luiz. Trends in Public Administration after hegemony of the new public management: a literature review. **Rev. Serv. Público**, Brasília, v. 70, n. 2, p. 195-218, abr./jun. 2019.

COSO. **Gerenciamento de riscos corporativos – estrutura integrada.** [2007]. Disponível em: <https://auditoria.mpu.mp.br/pgmq/COSOIIRMEExecutiveSummaryPortuguese.pdf>. Acesso em: 16 ago. 2022.

COSO. **Gerenciamento de riscos corporativos – integrado com estratégia e performance.** [2017]. Disponível em: https://repositorio.cgu.gov.br/bitstream/1/41825/8/Coso_portugues_versao_2017.pdf. Acesso em: 21 nov. 2022.

CROUHY, Michel; GALAI, Dan; MARK, Robert. **Gerenciamento de Risco: abordagem conceitual e prática: uma visão integrada dos riscos de crédito, operacional e de mercado.** Rio de Janeiro: Qualitymark, São Paulo: SERASA, 2004.

CROUHY, Michel; GALAI, Dan; MARK, Robert. **The essentials of risk management.** 2. ed. The McGraw-Hill Education, 2014.

DOMOKOS, László; NYÉKI, Melinda; JAKOVÁČ, Katalin; NÉMETH, Erzsébeth; HATVANI, Csaba. Risk analysis and risk management in the public sector and in public auditing. **Public Finance Quarterly**, State Audit Office of Hungary, v. 60, n. 1, p. 7-28, 2015.

FURLAN, Loana de Moura; PACHECO, Anderson Sasaki Vasques. Gestão de risco: estudo de caso sobre os desafios na implantação e implementação. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, São Paulo, v. 20, p. 1-23, 2021.

FREEMAN, Robert Edward; MCVEA, John. **A stakeholder approach to strategic management.** [2001]. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/228320877_A_Stakeholder_Approach_to_Strategic_Management. Acesso em 09 set. 2022.

GATTI, Bernardete Angelina. **Grupo focal na pesquisa em ciências sociais e humanas.** Brasília: Líber Livro Editora, 2005.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

GOLSHAN, Nargess Mottaghi; RASID, Siti Zaleha Abdul. Determinants of enterprise risk management adoption: an empirical analysis of malaysian public listed firms. **International Journal of Economics and Management Engineering**, v. 6, n. 2, p. 242-249, 2012.

GOMES, Paulo Henrique Vieira; LUCA; Márcia Martins Mendes de; PONTE, Vera Maria Rodrigues; FERREIRA, Johnny Herberthy Martins. Análise do nível de adesão ao disclosure do risco operacional pelos bancos com ações negociadas na BM&FBOVESPA. **Revista RRCF**, Fortaleza, v. 3, n. 1, jan./jun. 2012.

HEINZ, Gabriela; ALVES, Edenilce Bittencourt; RORATTO, Rodrigo; DIAS, Evandro Dotto. Riscos orçamentários na administração universitária: um estudo de caso no setor público. **Revista Avaliação**, Campinas, v. 24, n. 3, p. 699-721, nov. 2019.

HILL, Stephen; DINSDALE, Geoff. **Uma base para o desenvolvimento de estratégias de aprendizagem para a gestão de riscos no serviço público**. [2003]. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/692>. Acesso em: 24 out. 2022.

IIA. **Declaração de posicionamento do IIA**: as três linhas de defesa no gerenciamento eficaz de riscos e controles. [2013]. Disponível em: <https://www.controladoria.go.gov.br/images/noticias/As-3-linhas-de-defesa---IIA.pdf>. Acesso em: 21 nov. 2022.

IBGC. **Guia de orientação para gerenciamento de riscos corporativos**. [2007]. Disponível em: <https://repositorio.secont.es.gov.br/handle/123456789/128>. Acesso em: 09 jun. 2023.

IBGC. **Gerenciamento de riscos corporativos – evolução em governança e estratégia**. [2017]. Disponível em: <https://conhecimento.ibgc.org.br/Paginas/Publicacao.aspx?PubId=21794>. Acesso em: 16 ago. 2022.

INTOSAI. **Diretrizes para as normas de controle interno do setor público**. [2007]. Disponível em: https://www.tce.ba.gov.br/images/intosai_diretrizes_p_controle_interno.pdf. Acesso em: 22 out. 2022.

KÖCHE, José Carlos. **Fundamentos de metodologia científica**: teoria da ciência e iniciação à pesquisa. Petrópolis: Vozes, 2011.

LEÃO, André Luiz Maranhão de Souza; MELLO, Sérgio Carvalho Benício de; VIEIRA, Ricardo Sérgio Gomes. O papel da teoria no método de pesquisa em Administração. *In*: LEÃO, André Luiz Maranhão de Souza; PAIVA JÚNIOR, Fernando Gomes de; MELLO, Sérgio Carvalho Benício de. (org.). **Abordagens qualitativas na pesquisa em administração**. Recife, PE: Editora UFPE, 2016. p. 17-35.

LI, Jianping; BAO, Chunbing; WU, Dengsheng. How to design rating schemes of risk matrices: a sequential updating approach. **Risk Analysis**, v. 38, n. 1, p. 99-117, 2018.

MARTIN, Nilton Cano; SANTOS, Lílian Regina dos; DIAS FILHO, José Maria. Governança empresarial, riscos e controles internos: a emergência de um novo modelo de controladoria. **Revista Contabilidade & Finanças**, São Paulo, n. 34, p. 7-22, jan./abr. 2004.

MARTINS, Gilberto de Andrade; THEÓPHILO, Carlos Renato. **Metodologia de investigação científica para as ciências sociais aplicadas**. São Paulo: Atlas, 2007.

MCPHEE, Ian. **Risk and risk management in the public sector**. [2005]. Disponível em: https://www.anao.gov.au/sites/default/files/McPhee_risk_and_risk_management_in_the_public_sector_2005.pdf. Acesso em: 27 out. 2022.

MEDEIROS, Ana Lúcia; TROMBINI, Michelle M. Semiguen Lima; SANTOS JÚNIOR, Dilson Pereira dos. Gestão de riscos como instrumento de integração entre a estratégia e os processos operacionais: o caso de uma universidade pública. **Revista Observatório**, Palmas, v. 6, n. 6, p. 1-23, out./dez. 2020.

MENDES, Rosana Maria; MISKULIN, Rosana Giaretta Sguerra. A análise de conteúdo como uma metodologia. **Cadernos de Pesquisa**, v. 47, n. 165, p. 1044-1066, jul./set. 2017.

MIRANDA, Rodrigo Fontenelle de A. **Implementando a gestão de riscos no setor público**. Belo Horizonte: Fórum, 2017.

MIRANDA, Rodrigo Fontenelle de A. **Implementando a gestão de riscos no setor público: ciclo de gerenciamento de riscos corporativos**. [2018]. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/4090/1/Modulo%203-Ciclo%20de%20Gerenciamento%20de%20Riscos.pdf>. Acesso em: 14 set. 2022.

MITCHELL, Ronald; AGLE, Bradley; WOOD, Donna. Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts. **Academy of Management Review**, v. 22, n. 4, p. 853-858, 1997.

MONTEZANO, Lana; COSTA JÚNIOR, Rogério Leal da; RAMOS, Karoll Haussler Carneiro; MELCHIADES, Anderson Trindade. Percepção de servidores públicos quanto à implantação da gestão de riscos em uma secretaria do governo federal do Brasil. **Revista E&G Economia e Gestão**, Belo Horizonte, v. 19, n. 54, p. 77-94, set./dez. 2019.

MORAES, José Cássio Fróes de. **Análise da eficácia da disseminação de conhecimentos sobre controles internos após sua implementação no banco do Brasil**. 2003. 121 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003.

PASQUALI, Josiane Costa; NOTTAR, Daiane Inacio da Silva; MELLO, Gilmar Ribeiro de. Práticas de governança pública e sua relação com o desempenho das universidades federais brasileiras. **Revista Ciências Sociais em perspectiva**, Cascavel, v. 19, p. 202-221, 2020.

PINTO, Joseane Batalha; NOGUEIRA, Ricardo Jorge da Cunha Costa; CERQUINHO; Kleomara Gomes. Avaliação das políticas de gestão de riscos das universidades federais quanto ao atendimento à instrução normativa 01/2016. **Revista Brasileira de Engenharia da Produção**. São Mateus, v. 6, n. 2, p. 227-244, 2020.

PLATAFORMAFOR. **ForRisco** – Gestão de Riscos Institucionais. [2023]. Disponível em: <https://ufrpe.plataformafor.mec.gov.br/#/login?k=5nv60k>. Acesso em: 26 jun. 2023.

PMI. **Guia de conhecimento em gerenciamento de projetos** – Guia PMBOK. [2017]. Disponível em: <https://analisederequisitos.com.br/guia-pmbok-6-pdf-download/>. Acesso em: 16 ago. 2022.

PRESSER, Nadi Helena; LIMA; José Alexandre Laurentino de; SILVA; Eli Lopes da. Os riscos do uso dos meios digitais de comunicação não oficiais nas universidades federais. **Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação**, Campinas, v. 19, p. 1-22. 2020.

ROSA, João Guimarães. **Grande Sertão: Veredas**. Rio de Janeiro: Nova Aguilar, 1994.

SECCHI, Leonardo. Modelos organizacionais e reformas da administração pública. **RAP**, Rio de Janeiro, v. 43, n. 2, p. 347-369, mar./abr. 2009.

SEDREZ, Célia de Souza; FERNANDES, Francisco Carlos. Gestão de riscos nas universidades e centros universitários do estado de Santa Catarina. **Revista GUAL**, Florianópolis, edição especial, p. 70-93, 2011.

SILVA, Dyego Alves; SILVA; Jeovan Assis da; ALVES, Gustavo de Freitas; SANTOS, Carlos Denner dos. Gestão de riscos no setor público: revisão bibliométrica e proposta de agenda de pesquisa. **Rev. Serv. Público**, Brasília, v. 72, n. 4, p. 824-854, out./dez. 2021.

SOUZA, Kleberon; BRASIL, Franklin. **Como gerenciar riscos na administração pública** – estudo prático em licitações. Curitiba: Negócios Públicos do Brasil, 2017.

SOUZA, Luciane Karine de. Recomendações para a realização de grupos focais na pesquisa qualitativa. **Revista PSI UNISC**, Santa Cruz do Sul, v. 4, n. 1, p. 52-66, jan./jun. 2020.

TEIXEIRA, Alex Fabiane; GOMES, Ricardo Corrêa. Governança pública: uma revisão conceitual. **Rev. Serv. Público**, Brasília, v. 70, n. 4, p. 519-550, out./dez. 2019.

THIOLLENT, Michel. **Metodologia da pesquisa-ação**. 18. ed. São Paulo: Cortez, 2011.

UFRPE. **Prestação de contas do exercício 2016**. [2017]. Disponível em: <https://www.ufrpe.br/br/content/documentos-e-relat%C3%B3rios>. Acesso em: 23 jul. 2022.

UFRPE. **Resolução nº. 37 de 11 de abril de 2019**. Altera a política de gestão de riscos da Universidade Federal Rural de Pernambuco. 2019. Disponível em: <http://ww2.proplan.ufrpe.br/br/content/comit%C3%AA-de-governan%C3%A7a-gest%C3%A3o-de-riscos-e-controle-interno>. Acesso em: 23 jul. 2022.

UFRPE. **Plano de Gestão de riscos**. [2020]. Disponível em: <http://ww2.proplan.ufrpe.br/br/content/comit%C3%AA-de-governan%C3%A7a-gest%C3%A3o-de-riscos-e-controle-interno>. Acesso em: 23 jul. 2022.

UFRPE. **Plano de Desenvolvimento Institucional 2021-2030**. [2021]. Disponível em: <https://www.ufrpe.br/br/content/aprovado-plano-de-desenvolvimento-institucional-da-ufrpe-no-per%C3%ADodo-2021-2030>. Acesso em: 23 jul. 2022.

UFRPE. **Relatório de Gestão 2021**. [2022a]. Disponível em: <http://ww2.proplan.ufrpe.br/br/content/documentos-e-relat%C3%B3rios-0>. Acesso em: 25 jul. 2022.

UFRPE. **Prorrogação recadastramento** – benefício assistência à saúde suplementar. [2022b]. Disponível em: <https://www.progepe.ufrpe.br/prorrogacao-recadastramento-beneficio-assistencia-saude-suplementar>. Acesso em: 18 set. 2022.

UFRPE. **Informativo auxílio saúde** – novas orientações. [2023a]. Disponível em: <https://progepe.ufrpe.br/informativo-auxilio-saude-novas-orientacoes>. Acesso em: 03 maio 2023.

UFRPE. **Portaria sobre funcionamento UFRPE em horário especial entre 8 e 28/05**. [2023b]. Disponível em: <https://www.ufrpe.br/br/content/portaria-sobre-funcionamento-da-ufrpe-em-hor%C3%A1rio-especial-entre-8-e-2805>. Acesso: 03 maio 2023.

UK. **The Orange Book** – management of risk – principles and concepts. [2004]. Disponível em: https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/191513/The_Orange_Book.pdf. Acesso em: 21 nov. 2022.

VANCA, Paulo Michael; COCURULLO, Antonio **A importância da gestão de riscos nos processos de auditoria**. PricewaterhouseCoopers. São Paulo, 2002.

WEBER, Elson Luciano; DIEHL, Carlos Alberto. Gestão de riscos operacionais: um estudo bibliográfico sobre ferramentas de auxílio. **Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ**, Rio de Janeiro, v. 19, n. 3, p. 41-58, set./dez. 2014.

APÊNDICE A – ROTEIRO PARA CONDUÇÃO DO GRUPO FOCAL

Item	Descrição
I.	Realizar o mapeamento dos processos de auxílio transporte e de auxílio saúde, utilizando o <i>software Bizagi Modeler</i>
II.	Realizar um nivelamento entre os membros, apresentando os conceitos de gestão de riscos, os documentos institucionais que nortearão a pesquisa e os percursos metodológicos do estudo
III.	Solicitar autorização para gravação do áudio dos encontros
IV.	Identificar os fatores do ambiente interno e externo à UFRPE (análise ambiental)
V.	Identificar os <i>stakeholders</i> que influenciam e são influenciados pelas atividades realizadas na Seção de Cadastro e Benefícios (SCB), com vistas a atribuir-lhes responsabilidades em cada etapa do processo de gestão de riscos (matriz RACI)
VI.	Elaborar uma lista abrangente de eventos que podem impactar a operacionalização dos processos em estudo
VII.	Realizar uma análise minuciosa sobre os eventos detectados, com vistas a identificar os riscos imbricados na tramitação dos processos
VIII.	Categorizar os riscos identificados
IX.	Atribuir uma classificação aos riscos, em função da sua probabilidade e do seu impacto (nível do risco), com base na matriz de riscos da UFRPE
X.	Avaliar os riscos e identificar àqueles que demandam um tratamento/resposta, estabelecendo-se uma ordem de prioridade
XI.	Escolher o tratamento mais adequado para o risco, com base no seu nível
XII.	Solicitar que os participantes proponham ações para monitorar e coordenar os resultados do gerenciamento de riscos
XIII.	Identificar os riscos que necessitam ser comunicados ao Comitê de Governança, Gestão de Riscos e Controle Interno da UFRPE, em razão do seu nível (riscos altos e críticos)
XIV.	Registrar o gerenciamento na Plataforma ForRisco, a fim de subsidiar o monitoramento por parte da SCB e da Coordenadoria de Gestão de Riscos (CGR) da PROPLAN

APÊNDICE B – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO
(PARA MAIORES DE 18 ANOS OU EMANCIPADOS)

Convidamos o (a) Sr. (a) para participar como voluntário (a) da pesquisa **Gestão de riscos organizacionais em folha de pagamento: um estudo na Universidade Federal Rural de Pernambuco**, que está sob a responsabilidade do pesquisador **Rodolpho Belarmino da Silva**, E-mail: rodolpho.bsilva@ufrpe.br. Esta pesquisa está sob a orientação de Taciana de Barros Jerônimo, E-mail: taciana.jeronimo@ufpe.br

Todas as suas dúvidas podem ser esclarecidas com o responsável por esta pesquisa. Apenas quando todos os esclarecimentos forem dados e você concorde com a realização do estudo, pedimos que rubrique as folhas e assine ao final deste documento, que está em duas vias. Uma via lhe será entregue e a outra ficará com o pesquisador responsável.

Você estará livre para decidir participar ou recusar-se. Caso não aceite participar, não haverá nenhum problema, desistir é um direito seu, bem como será possível retirar o consentimento em qualquer fase da pesquisa, também sem nenhuma penalidade.

INFORMAÇÕES SOBRE A PESQUISA:

➤ **Descrição da pesquisa:**

- Esta pesquisa tem como objetivo analisar os riscos organizacionais imbricados na tramitação de dois processos relativos à folha de pagamento de pessoal: auxílio-transporte e auxílio-saúde. Para tanto, será utilizada a técnica do grupo focal, constituído por quatro agentes públicos, incluindo-se o pesquisador, que têm conhecimento sobre os processos, incluindo-se o arcabouço normativo (leis, decretos, portarias, instruções normativas e afins). Para subsidiar a coleta de dados, serão realizados encontros presenciais, mediados por um profissional com conhecimento técnico do tema e com experiência na condução dessas reuniões na própria UFRPE, utilizando-se um roteiro semiestruturado e flexível. Assim, no total, serão envolvidos cinco participantes nesta pesquisa. Após o diagnóstico, serão propostas ações para monitorar e coordenar os processos e os resultados do gerenciamento de riscos no âmbito da Seção de Cadastro e Benefícios da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEPE). Trata-se de uma pesquisa de natureza aplicada, descritiva e com uma abordagem qualitativa. Quanto aos métodos, classifica-se como uma pesquisa documental e uma pesquisa-ação. Este estudo será relevante, tendo em vista que poderá disseminar a importância da gestão de riscos, com contribuições teórico-metodológicas para o tema no contexto universitário.

➤ **Esclarecimento do período de participação do voluntário na pesquisa, início, término e número de visitas para a pesquisa:**

- A participação será voluntária, sendo realizados encontros presenciais na sala de reuniões da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEPE), situada na Rua Dom Manuel de Medeiros, SN, Dois Irmãos, Recife-PE. Estão previstos seis encontros, com duração aproximada de uma hora e meia (cada), cuja mediação

será realizada por um servidor vinculado à Coordenadoria de Gestão de Riscos (CGR) da Pró-Reitoria de Planejamento e Gestão Estratégica (PROPLAN).

➤ **RISCOS diretos para o voluntário:**

- O desenvolvimento desta pesquisa vislumbra a existência de riscos eventuais referentes ao desconforto em decorrência da gravação do áudio e do cansaço durante a participação nos encontros presenciais.
- Com relação à gravação do áudio, o formulário de pesquisa apresenta um Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), indicando que as informações obtidas na pesquisa serão utilizadas exclusivamente para o desenvolvimento do estudo, bem como que a coleta de dados não possui fins financeiros nem serão repassadas a terceiros, com atenção às disposições elencadas na Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD) - Lei nº 13.709, de 14 de agosto de 2018. Além do mais, após a transcrição do áudio, não será atribuída nenhuma fala a quaisquer participantes, impossibilitando a sua identificação e, desse modo, assegurando a confidencialidade dos debates.
- Quanto ao cansaço, destaca-se que as reuniões serão agendadas previamente, em data e horário compatíveis com a agenda dos participantes. Ao sugerir as datas, será observado o calendário da folha de pagamento, disponibilizado mensalmente pelo Ministério da Economia, recomendando-se que os encontros sejam agendados no período em que a folha estiver indisponível para atualizações. Quanto a este último, o objetivo é mitigar os riscos relacionados ao cansaço, tendo em vista que, nos períodos de disponibilidade dos sistemas da folha, há uma sobrecarga maior de trabalho e, por conseguinte, maior propensão a situações de estresse.

➤ **BENEFÍCIOS diretos e indiretos para os voluntários.**

- Contribuir para que os participantes da pesquisa possam compreender a gestão de riscos no contexto universitário e, mais precisamente, numa área da gestão de pessoas que apresenta uma complexidade, pois envolve o manejo de recursos públicos;
- Contribuir para que os participantes da pesquisa possam adotar elementos da gestão de riscos na Seção de Cadastro e Benefícios (SCB), coadunados aos objetivos estratégicos da UFRPE, visando aprimorar a tramitação dos processos de auxílio-saúde e auxílio-transporte.

Esclarecemos que os participantes dessa pesquisa têm plena liberdade de se recusar a participar do estudo e que esta decisão não acarretará penalização por parte dos pesquisadores. Todas as informações desta pesquisa serão confidenciais e serão divulgadas apenas em eventos ou publicações científicas, não havendo identificação dos voluntários, a não ser entre os responsáveis pelo estudo, sendo assegurado o sigilo sobre a sua participação. Os dados coletados nesta pesquisa (gravação do áudio das reuniões) ficarão armazenados em computador pessoal, sob a responsabilidade do pesquisador, no endereço acima informado, pelo período mínimo de 5 anos.

Nada lhe será pago e nem será cobrado para participar desta pesquisa, pois a aceitação é voluntária, mas fica também garantida a indenização em casos de danos, comprovadamente decorrentes da participação na pesquisa, conforme decisão judicial ou extrajudicial. Se houver necessidade, as despesas para a sua participação serão assumidas pelos pesquisadores

(ressarcimento de transporte e alimentação), assim como será oferecida assistência integral, imediata e gratuita, pelo tempo que for necessário em caso de danos decorrentes desta pesquisa.

Em caso de dúvidas relacionadas aos aspectos éticos deste estudo, o (a) senhor (a) poderá consultar o Comitê de Ética em Pesquisa Envolvendo Seres Humanos da UFPE no endereço: **(Avenida da Engenharia s/n – 1º Andar, sala 4 - Cidade Universitária, Recife-PE, CEP: 50740-600, Tel.: (81) 2126.8588 – E-mail: cephumanos.ufpe@ufpe.br).**

(assinatura do pesquisador)

CONSENTIMENTO DA PARTICIPAÇÃO DA PESSOA COMO VOLUNTÁRIO (A)

Eu, _____, CPF _____, abaixo assinado, após a leitura (ou a escuta da leitura) deste documento e de ter tido a oportunidade de conversar e ter esclarecido as minhas dúvidas com o pesquisador responsável, concordo em participar do estudo **Gestão de riscos organizacionais em folha de pagamento: um estudo na Universidade Federal Rural de Pernambuco**, como voluntário (a). Fui devidamente informado (a) e esclarecido (a) pelo(a) pesquisador (a) sobre a pesquisa, os procedimentos nela envolvidos, assim como os possíveis riscos e benefícios decorrentes de minha participação. Foi-me garantido que posso retirar o meu consentimento a qualquer momento, sem que isto leve a qualquer penalidade.

Local e data _____

Assinatura do participante: _____

Impressão digital (opcional)

Presenciamos a solicitação de consentimento, esclarecimentos sobre a pesquisa e o aceite do voluntário em participar. (02 testemunhas não ligadas à equipe de pesquisadores):

Nome:	Nome:
Assinatura:	Assinatura:

APÊNDICE C – MINUTA DE INSTRUÇÃO NORMATIVA**INSTRUÇÃO NORMATIVA Nº ____/2023-PROGEPE**

Regulamenta as normas para concessão do auxílio transporte aos servidores da Universidade Federal Rural de Pernambuco.

A PRÓ-REITORA DE GESTÃO DE PESSOAS DA UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO, no uso das atribuições legais, tendo em vista o disposto no Decreto nº 2.880, de 15.12.1998, na Medida Provisória nº 2.165-36, de 23.8.2001, e na Instrução Normativa nº 207/2019-SGP, de 21/10/19.

RESOLVE:

Art. 1º A concessão do auxílio transporte, no âmbito da Universidade Federal Rural de Pernambuco, passa a ser regulamentada por esta Instrução Normativa.

Art. 2º O auxílio transporte, de natureza indenizatória, é concedido em pecúnia na folha de pagamento do mês anterior ao da competência, para atender a gastos parciais com transporte coletivo municipal, intermunicipal ou estadual pelo servidor, nos deslocamentos de sua residência para o local de trabalho e vice-versa.

§ 1º Aos dirigentes de recursos humanos cabe garantir a economicidade na concessão do auxílio transporte, com a escolha do meio de transporte menos oneroso para a administração.

§ 2º O pagamento do auxílio transporte poderá ser efetuado posteriormente nas seguintes hipóteses:

I – início do efetivo desempenho das atribuições do cargo ou reinício do efetivo exercício decorrente de licenças ou afastamentos legais;

II – alteração na tarifa do transporte coletivo municipal, intermunicipal ou interestadual, endereço residencial ou percurso, em relação a sua complementação; e

III – inexistência de dotação orçamentária.

§ 3º Na hipótese de acumulação lícita de cargos ou empregos, o servidor poderá solicitar o auxílio transporte referente ao deslocamento trabalho-trabalho, em substituição ao deslocamento trabalho-residência.

§ 4º É vedada a concessão do auxílio transporte para os servidores residentes à distância superior a 200 km do seu local de trabalho, na hipótese de deslocamento diário.

§ 5º É devido o pagamento de auxílio transporte a servidor que resida em local diverso daquele onde ocupa o seu cargo efetivo e se desloque, com habitualidade, diariamente ou nos finais de semana, desde que comprovadamente para o desempenho das atribuições do seu cargo e que o deslocamento ocorra no percurso residência/trabalho e vice-versa, utilizando meio de transporte coletivo.

§ 6º É vedada a incorporação do auxílio transporte aos vencimentos, à remuneração, ao provento ou à pensão.

§ 7º O auxílio transporte não será considerado para fins de incidência de imposto de renda ou de contribuição para o Plano de Seguridade Social e planos de assistência à saúde.

§ 8º Para fins desta Instrução Normativa, entende-se por transporte coletivo o ônibus tipo urbano, o trem, o metrô, os transportes marítimos, fluviais e lacustres, dentre outros, desde que revestidos das características de transporte coletivo de passageiros e devidamente regulamentados pelas autoridades competentes.

Art. 3º Considera-se beneficiário do auxílio transporte o servidor:

I – efetivo do quadro de pessoal da UFRPE;

II – cedido à UFRPE,

III – o requisitado pela UFRPE;

IV – ocupante de cargo em comissão sem vínculo efetivo com administração pública; e

V – contratado por tempo determinado, na forma da Lei nº 8.745, de 09 de dezembro de 1993.

Parágrafo único – O servidor com exercício em outros órgãos fará jus ao auxílio transporte, desde que não perceba o benefício no órgão cessionário e seja da UFRPE o ônus da sua remuneração.

Art. 4º É vedado o pagamento de auxílio transporte:

I – quando utilizado veículo próprio ou qualquer outro meio de transporte que não se enquadre na disposição contida no §8º do art. 2º desta Instrução Normativa;

II – para os deslocamentos em intervalos para repouso ou alimentação, durante a jornada de trabalho;

III – para os deslocamentos durante a jornada de trabalho, em razão do serviço;

IV – ao servidor ou empregado público que faça jus à gratuidade prevista no §2º do art. 230 da Constituição Federal de 1988; e

V – nos deslocamentos entre residência e local de trabalho e vice-versa, quando utilizado serviço de transporte regular rodoviário seletivo ou especial.

§ 1º Para fins desta Instrução Normativa, entende-se como transporte regular rodoviário seletivo ou especial de que trata o inciso V do *caput*, os veículos que transportam passageiros exclusivamente sentados, para percursos de médias e longas distâncias, conforme normas editadas pelas autoridades de transporte competentes.

§ 2º A vedação a que se refere o inciso V do *caput* não se aplica ao servidor ou empregado público, nos casos em que a localidade de residência não seja atendida por meios convencionais de transporte ou quando o transporte seletivo for comprovadamente menos oneroso para a Administração.

§ 3º A vedação a que se refere o inciso I do *caput* não se aplica ao uso de veículo próprio por servidor ou empregado público com deficiência, que não possa ser transportado por motivo de inexistência ou precariedade por meio de transporte coletivo, seletivo ou especial adaptado.

§ 4º A deficiência do servidor ou empregado público e a avaliação da precariedade do meio de transporte adaptado, de que tratam o §3º deste artigo, serão atestadas por equipe multiprofissional.

§ 5º O valor do auxílio transporte na situação prevista no §3º deste artigo terá como referência o valor do transporte coletivo, seletivo ou especial nos deslocamentos entre residência e local de trabalho e vice-versa.

Art. 5º Compete ao servidor requerer a concessão, a atualização e a exclusão do auxílio transporte obrigatoriamente pela Plataforma SouGov.br.

§ 1º Os requerimentos de concessão e atualização de que tratam o *caput* deverão ser assinados eletronicamente pelo servidor e conterão obrigatoriamente as seguintes informações:

I – Dados funcionais;

II – Endereço residencial completo;

III – Informações sobre os meios de transporte utilizados nos deslocamentos e o percurso entre residência e local de trabalho e vice-versa; e

IV – Valores das despesas com cada percurso e valores totais, diário e mensal, das despesas com o transporte, observado o disposto no §2º do art. 4º do Decreto nº 2.880, de 15 de dezembro de 1998.

§ 2º Os dados do endereço residencial e de exercício constantes na Plataforma SouGov.br deverão ser idênticos àqueles constantes do cadastro do servidor no Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos (SIAPE). Em caso de divergência nas informações, é responsabilidade do servidor que proceda com a atualização.

§3º A concessão do auxílio transporte independe da apresentação de comprovante de despesa.

§ 4º O servidor é responsável pelas informações prestadas no ato da solicitação do benefício, visto que, ao final do processo, deverá declarar, por meio de Termo de Responsabilidade, que as informações são verdadeiras, sob pena de responsabilização nas esferas administrativa, civil e criminal.

§ 5º O servidor cedido à UFRPE, bem como o servidor requisitado devem apresentar:

I – declaração de que não recebe o benefício de mesma finalidade no órgão de origem; e

II – cópia do contracheque emitido pelo órgão de origem para comprovação do valor do vencimento do cargo efetivo.

§ 6º A regra prevista no *caput* deverá ser observada pelo servidor da UFRPE cedido ou em exercício provisório em outro órgão.

§ 7º Sempre que houver alteração nas informações fornecidas no requerimento do auxílio transporte, incluindo mudança de endereço residencial ou de exercício, quantidade de dias de deslocamento, meio de transporte utilizado, valor de tarifa ou qualquer outra que implique em mudança no valor do benefício, é de responsabilidade do servidor informar à unidade de gestão de pessoas.

Art. 6º O servidor custeará os gastos de que trata o art. 2º até o limite de 6% (seis por cento) do valor do vencimento do seu cargo efetivo ou do valor do cargo em comissão, quando sem vínculo efetivo com a administração pública.

Art. 7º O valor do auxílio transporte corresponderá à parte que exceder o limite referido no art. 6º.

Art. 8º O valor do auxílio transporte será pago na proporção de 22 (vinte e dois dias) úteis por mês, independentemente da quantidade de dias no mês, inclusive nos meses em que houver recesso, tomando-se como referência o custo da passagem de ida e volta em transporte coletivo municipal, intermunicipal e interestadual, vedados os seletivos ou especiais, conforme endereço constante nos assentamentos funcionais do servidor.

§ 1º Para as localidades não atendidas pelo sistema regular de transporte coletivo de massa, considerar-se-á a linha que mais se aproxima da localidade em que o servidor reside e se compreende nesse sistema de transporte.

Art. 9º O pagamento do auxílio transporte dependerá de disponibilidade orçamentária.

Art. 10 Será descontado, na folha de pagamento do mês subsequente ao do crédito do benefício, o auxílio transporte relativo aos dias não trabalhados, proporcionais a 22 (vinte e dois dias).

§ 1º Excluem-se da regra contida no *caput* os afastamentos para treinamento oferecido pela UFRPE, os decorrentes em participação em júri e os relativos a outros serviços obrigatórios previstos em lei.

§ 2º No caso de férias, o valor proporcional aos 22 (vinte e dois dias) deverá ser deduzido da remuneração do servidor no mês anterior à ocorrência, independentemente se as férias forem usufruídas integralmente ou em até 03 (três) parcelas.

§ 3º Será restituído ao servidor o valor devido em relação aos períodos de férias não usufruídos e descontados na forma do parágrafo anterior e em caso de vacância, quando houver saldo.

Art. 11 Será descontado o auxílio transporte das diárias a que fizer jus o beneficiário, exceto daquelas eventualmente pagas em fins de semana e feriados, observada a proporcionalidade de 22 (vinte e dois) dias.

Art. 12 A mudança de endereço que implique alteração do valor do benefício deverá ser prontamente informada à Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEPE) por meio da Plataforma SouGov.br, sob pena de aplicação da penalidade prevista no art. 129 da Lei nº 8.112, de 11.12.90.

Parágrafo único – O descumprimento do disposto neste artigo acarretará a suspensão do pagamento do benefício e a devolução dos valores recebidos indevidamente pelo servidor.

Art. 13 O servidor não fará jus ao auxílio transporte nas seguintes hipóteses:

I – quando o valor do auxílio transporte for igual ou menor que o limite referido no art. 6º;

II – falta injustificada;

III – licença para tratamento de saúde;

IV – licenças previstas nos artigos 81, 207, 208, 210 e 211 da Lei nº 8.112/90;

V – licença-prêmio por assiduidade e licença para capacitação;

VI – concessões do art. 97 da Lei nº 8.112/90;

VII – exercício de mandato eletivo;

VIII – estudo ou missão no exterior;

IX – serviço em organismo internacional de que o Brasil participe ou com o qual coopere;

X – afastamento preventivo como medida cautelar em processo administrativo disciplinar;

XI – afastamento decorrente de aplicação de penalidade em sindicância ou processo administrativo disciplinar;

XII – cumprimento de pena de reclusão; e

XIII – afastamento para participar de programa de formação decorrente de aprovação em concurso público.

Art. 14 O auxílio transporte deixará de ser pago a partir da data dos seguintes eventos:

I – da exclusão do benefício, a pedido do servidor;

II – da vacância do cargo ocupado pelo servidor, considerando as hipóteses previstas no art. 33 da Lei nº 8.112/90;

III – da cessão, da requisição ou do afastamento do servidor ocupante de cargo de provimento efetivo para acompanhar cônjuge com exercício provisório;

IV – da exoneração do cargo em comissão ou da dispensa de função comissionada, que implique seu desligamento do quadro da UFRPE; e

V – do retorno para o órgão de origem.

Art. 15 O auxílio transporte deixará de ser pago ao servidor cedido para a empresa pública ou sociedade de economia mista e para Estados, Distrito Federal ou Municípios em que o ônus da remuneração seja de responsabilidade do respectivo órgão ou da entidade cessionária.

Art. 16 A concessão do auxílio transporte é devida a partir da data do requerimento, não cabendo pagamento retroativo.

Art. 17 O auxílio transporte não pode ser desvirtuado na sua utilização.

Art. 18 A cada dois anos, contados a partir do exercício de 2020, os servidores deverão realizar o recadastramento do auxílio transporte.

§ 1º O recadastramento a que se refere o caput deverá ser realizado por meio da Plataforma SouGov.br.

§ 2º O pagamento do auxílio será suspenso para os servidores que não efetuarem o recadastramento dentro do prazo estipulado pela Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEPE), sendo reativado apenas quando regularizada a situação.

Art. 19 Os casos omissos serão resolvidos pela Assessoria de Legislação de Pessoas (ALP) da PROGEPE.

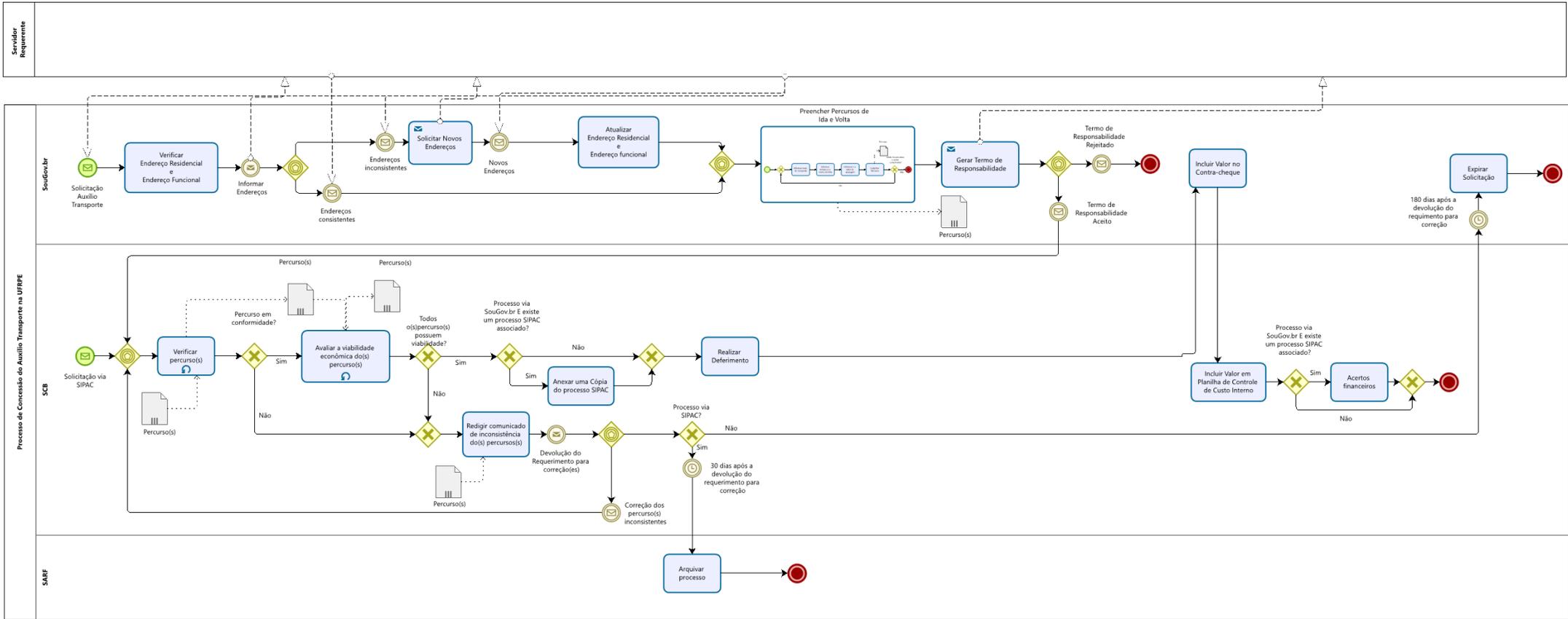
Art. 20 Esta Instrução Normativa entra em vigor a partir da data de sua publicação.

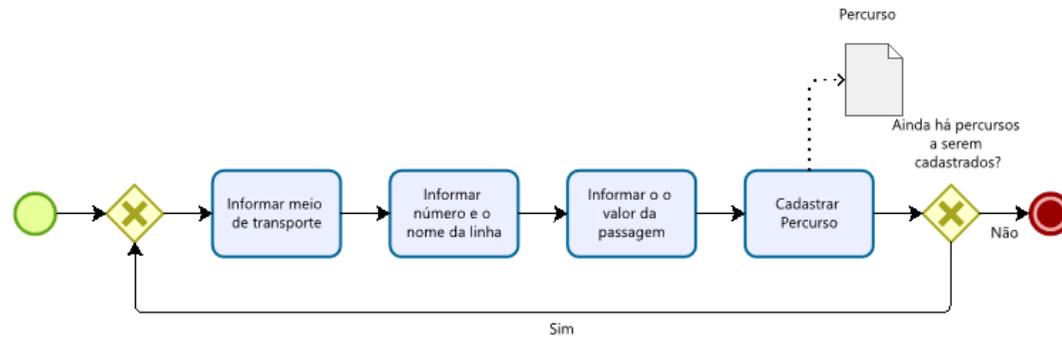
Art. 21 Fica revogada a Instrução Normativa nº. 1/2013-SUGEP.

Recife, ____ de _____ de 2023.

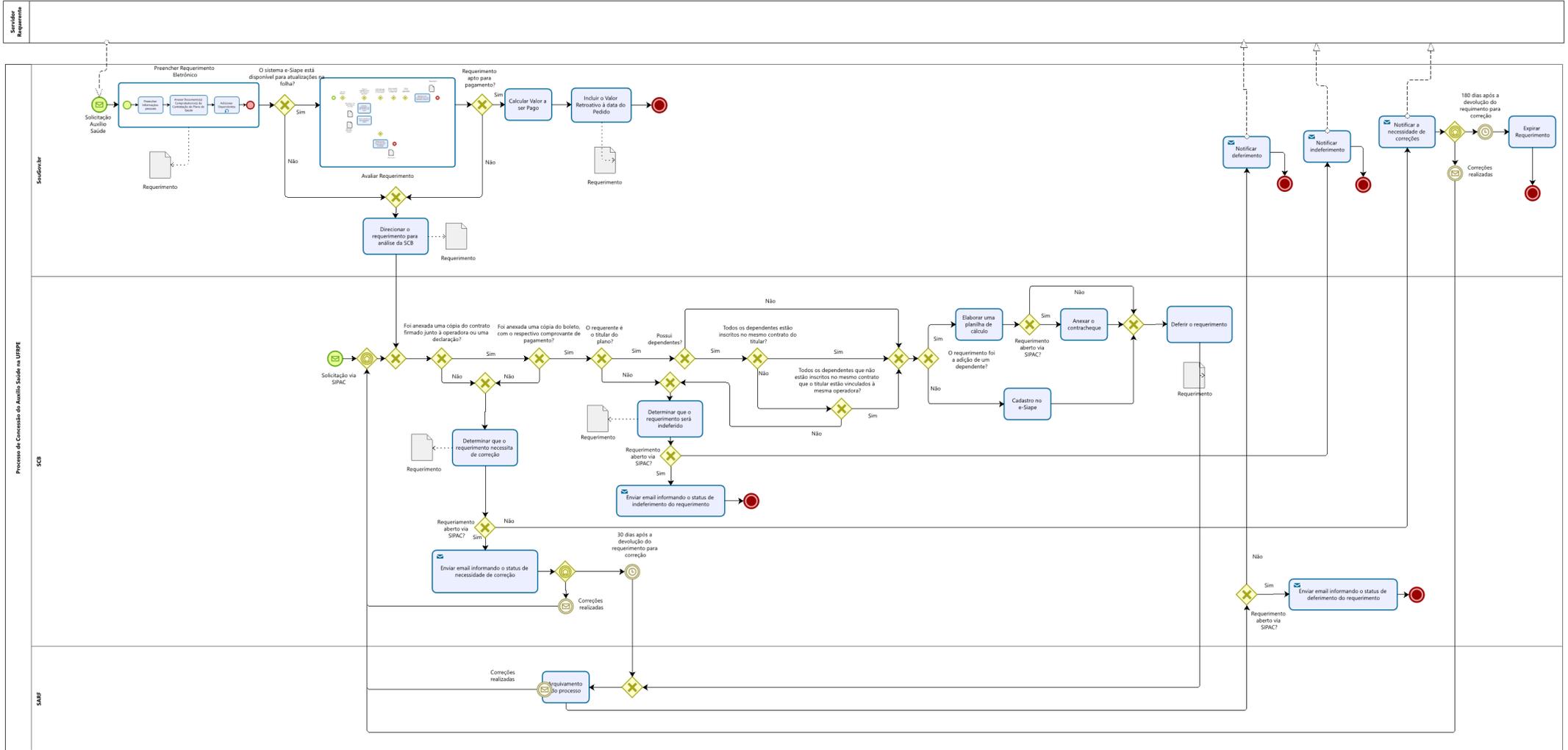
RENATA ANDRADE DE LIMA E SOUZA
Pró-Reitora de Gestão de Pessoas

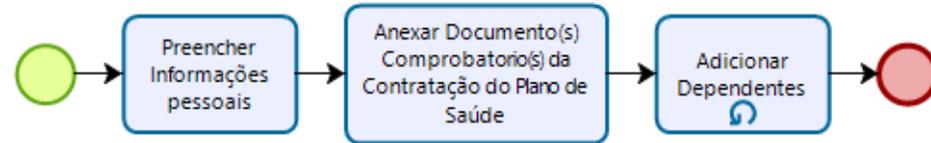
ANEXO A – FLUXOGRAMA DO PROCESSO DE AUXÍLIO TRANSPORTE



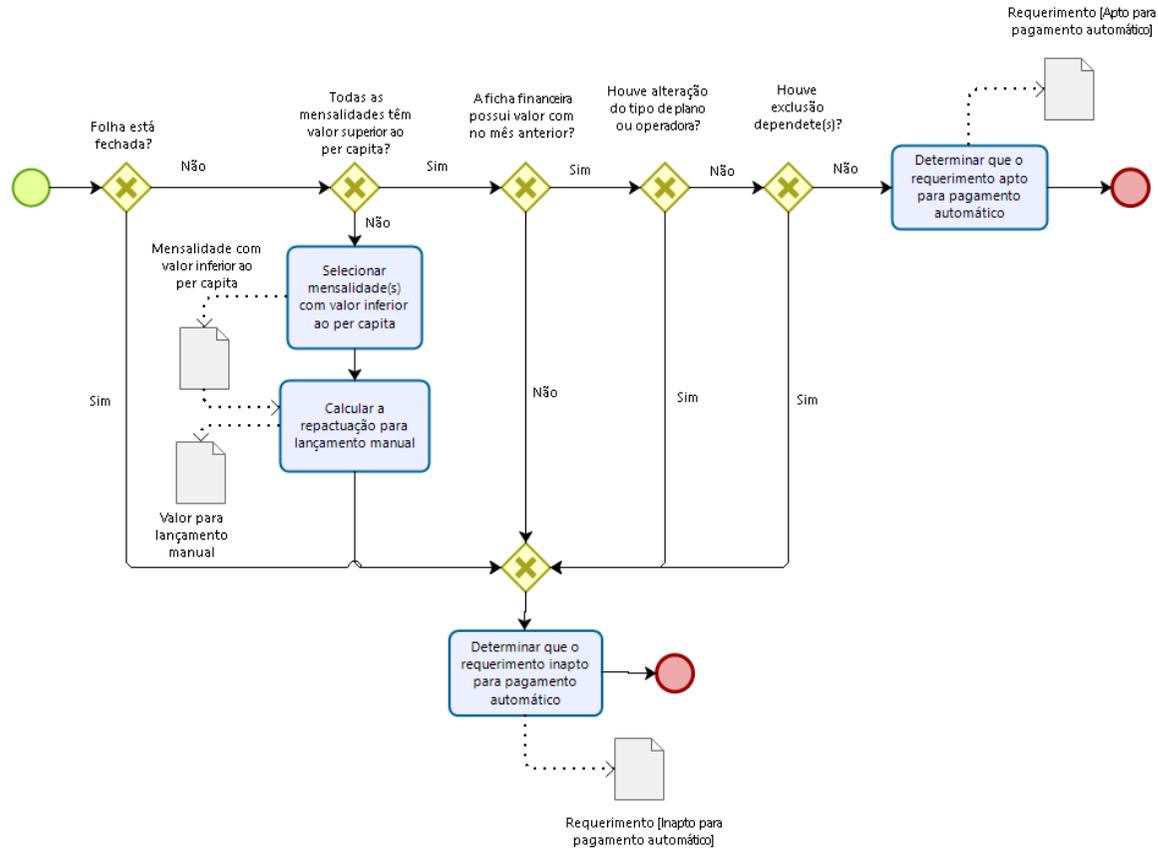
SUBPROCESSO: PREENCHER RECURSOS DE IDA E VOLTA

ANEXO B – FLUXOGRAMA DO PROCESSO DE AUXÍLIO SAÚDE

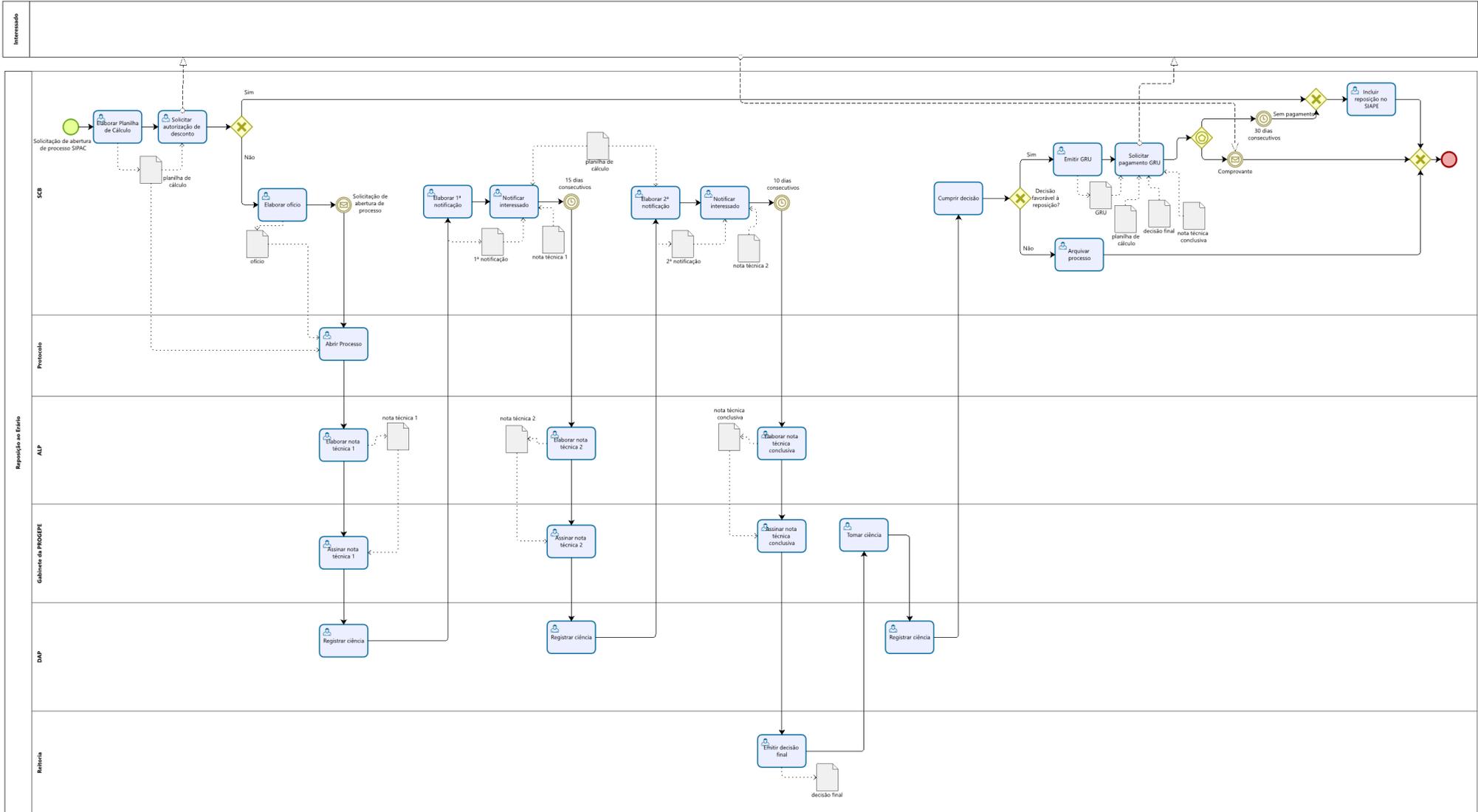


SUBPROCESSO: PREENCHER REQUERIMENTO ELETRÔNICO

SUBPROCESSO: AVALIAR REQUERIMENTO



ANEXO C – FLUXOGRAMA DO PROCESSO DE REPOSIÇÃO AO ERÁRIO



ANEXO D – DECLARAÇÃO DO FORPLAD



Declaramos para os devidos fins, que o **Projeto do Repositório Nacional de Riscos e Controles** está sendo desenvolvido pelo **Grupo de Trabalho de Gestão de Riscos da Comissão de Planejamento e Avaliação do Fórum Nacional de Pró-Reitores de Planejamento e Administração** com o suporte e orientação da Rede Nacional de Ensino e Pesquisa (**RNP**). O projeto tem como objetivo criar uma rede de inteligência contendo riscos identificados pelas IFES e controles estabelecidos para mitigação, e assim, além do compartilhamento dos riscos e controles, as instituições terem a possibilidade de estabelecerem conjuntamente soluções para problemas comuns e também formas de explorar positivamente oportunidades.

WALBER LINS Assinado de forma
digital por WALBER LINS
PONTES:76772 PONTES:76772683315
683315 Dados: 2023.06.26
14:37:29 -03'00'

Walber Lins Pontes

Pró-Reitor de Planejamento, Gestão e Transparência (UFMA)
Coordenador do Grupo de Trabalho de Gestão de Riscos
Coordenador da Comissão de Planejamento e Avaliação



Tiago de Alencar Viana

Pró-Reitor de Administração (UFCA)
Líder do Projeto

ANEXO E – COMUNICADO DO MINISTÉRIO DA ECONOMIA

MENSAGEM	
Nº da mensagem	564710
Mês/Ano pagamento	05/2023
Situação	Divulgado
Órgão de origem	17000 - MINISTERIO DA ECONOMIA
UORG de origem	
Assunto	Desativação da concessão automática da Assistência à Saúde Suplementar
Motivo	Desativação da concessão automática da Assistência à Saúde Suplementar
Data de divulgação	12/05/2023
Data fim da divulgação	11/06/2023

DESTINATÁRIOS	
Órgão	Uorg
Todos	Todas

TEXTO *
<p>Senhores Dirigentes de Gestão de Pessoas,</p> <p>Em continuidade às orientações relacionadas ao módulo de assistência à saúde suplementar, disponível na plataforma SouGov.br, informa-se que foi desabilitada temporariamente a funcionalidade de validação e concessão automática das solicitações de assistência à saúde da modalidade de auxílio de caráter indenizatório, por meio de ressarcimento. Assim, todas as novas solicitações de concessão inicial do auxílio deverão ser analisadas pela unidade de gestão de pessoas de vinculação do servidor, à luz dos normativos vigentes e das orientações publicadas por esta Secretaria.</p> <p>Nesse sentido, solicita-se atenção especial para verificar se o pedido foi solicitado na modalidade adequada (disponível no lado esquerdo superior do formulário de requerimento de ressarcimento ou convênio/contrato). Caso se constate erro na escolha, após confrontar com os documentos apresentados, orienta-se que as informações necessárias para correção sejam requeridas diretamente pela unidade de gestão de pessoas de vinculação do servidor por meio de procedimento estabelecido pela referida unidade com o objetivo de realizar a concessão do benefício na modalidade correta.</p> <p>Ressalta-se que a concessão na modalidade inadequada impactará a validação da quitação do pagamento do plano de saúde com a ANS, e conseqüentemente gerará trabalho adicional para a unidade de gestão de pessoas.</p> <p>Em caso de dúvidas, sugestões ou reclamações entre em contato por meio da Central SIPEC disponível em https://www.gov.br/servidor/pt-br/canais_atendimento/central-sipec ou por meio do telefone 0800 978 9009.</p> <p>Atenciosamente,</p> <p>Diretoria de Remuneração, Atenção à Saúde e Segurança do Trabalho – DEREb</p> <p>Diretoria de Soluções Digitais e Informações Gerenciais - DESIN</p>

DADOS DE LEITURA	
Número de Mensagens Divulgadas	27540
Número de Mensagens Lidas	134 (0,00%)