



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO**  
**CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS**  
**DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS E ATUARIAIS**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

**RÔMULO BRITO OLIVEIRA**

**APLICAÇÃO DAS PRÁTICAS DE GOVERNANÇA, GESTÃO DE RISCO E  
CONFORMIDADE NO SERVIÇO PÚBLICO, À LUZ DO MODELO TAM: UM  
ESTUDO NO INSTITUTO FEDERAL DA BAHIA**

**RECIFE**

**2024**

**RÔMULO BRITO OLIVEIRA**

**APLICAÇÃO DAS PRÁTICAS DE GOVERNANÇA, GESTÃO DE RISCO E  
CONFORMIDADE NO SERVIÇO PÚBLICO, À LUZ DO MODELO TAM: UM  
ESTUDO NO INSTITUTO FEDERAL DA BAHIA**

Dissertação apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da Universidade Federal de Pernambuco, como requisito para obtenção do título de mestre em Ciências Contábeis. Área de concentração: Informação Contábil.

Orientador: Luiz Carlos Miranda, Ph.D

**RECIFE**

**2024**

Catálogo na Fonte  
Bibliotecária Ângela de Fátima Correia Simões, CRB4-773

- O48a Oliveira, Rômulo Brito  
Aplicação das práticas de governança, gestão de risco e conformidade no serviço público, à luz do modelo TAM: um estudo no Instituto Federal da Bahia / Rômulo Brito Oliveira. – 2024.  
136 folhas: il. 30 cm.
- Orientador: Prof. Dr. Luiz Carlos Miranda Ph.D  
Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) – Universidade Federal de Pernambuco, CCSA, 2024.  
Inclui referências, apêndices e anexos.
1. Governança pública. 2. Gerência de riscos. 3. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Baiano. I. Miranda, Luiz Carlos (Orientador). II. Título.
- 657 CDD (22. ed.) UFPE (CSA 2024– 026)

**RÔMULO BRITO OLIVEIRA**

**APLICAÇÃO DAS PRÁTICAS DE GOVERNANÇA, GESTÃO DE RISCO E  
CONFORMIDADE NO SERVIÇO PÚBLICO, À LUZ DO MODELO TAM: UM  
ESTUDO NO INSTITUTO FEDERAL DA BAHIA**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós Graduação em Ciências Contábeis da Universidade Federal de Pernambuco, Centro Acadêmico CCSA, como requisito para a obtenção do título de Mestre em Ciências Contábeis. Área de concentração: Informação Contábil.

Aprovado em: 11/01/2024.

**BANCA EXAMINADORA**

Participação via videoconferência

---

Prof.º Dr. Luiz Carlos Miranda (Orientador)  
Universidade Federal de Pernambuco

Participação via videoconferência

---

Prof.º Dr. Luiz Carlos Marques dos Anjos (Examinador Interno)  
Universidade Federal de Pernambuco

Participação via videoconferência

---

Prof. Dr. Juliana Gonçalves de Araújo (Examinadora Externa)  
Universidade de Pernambuco

Dedico esta dissertação a Deus, criador dos céus e da terra; a minha esposa Sabrina, por compreender e me apoiar em todas as horas que deixei de estar presente em razão deste curso; aos meus pais, Maria e Enildo, pelo incentivo, sendo essenciais na formação do meu caráter.

## **Agradecimentos**

Agradeço à Universidade Federal de Pernambuco (UFPE) e ao Instituto Federal da Bahia (IFBA) pelo convênio Minter oportunizando a realização do curso de Mestrado em Ciências Contábeis.

Ao Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis (PPGCC) da UFPE, nas pessoas dos coordenadores, professores e secretários do curso. Obrigado pelos ensinamentos e pela competência na condução do programa.

Ao meu orientador, Professor Luiz Carlos Miranda, pela paciência e pelas contribuições em todas as fases do meu curso de mestrado. Foi uma honra ser seu orientando.

Aos meus amigos colegas do IFBA que fizeram parte deste curso, agradeço por compartilharmos momentos de apoio, dedicação, debates construtivos, apresentações de seminários, e por estarmos juntos nos momentos de alegria e desafios ao longo do curso.

Um especial reconhecimento à minha esposa Sabrina, pela inestimável ajuda, apoio e compreensão nos momentos mais difíceis. Ela foi essencial para esta jornada. Aos meus pais, Maria e Enildo, pela educação dedicada a mim e por sempre confiarem em minha capacidade.

A todos que de alguma forma colaboraram, apoiaram e auxiliaram na conclusão desta dissertação, expresso meus sinceros agradecimentos.

## RESUMO

Esta dissertação teve como principal objetivo aplicar, no Instituto Federal da Bahia (IFBA), as práticas de Governança, Gestão de Riscos e Conformidade (GRC), com base nos modelos internacionais COSO-ERM, ISO 31000 e PMBOK. A aplicação foi realizada sob a ótica do Modelo de Aceitação de Tecnologia (TAM) para investigar a percepção dos usuários no uso de um sistema de GRC. Para alcançar esse objetivo, foram realizadas abordagens metodológicas distintas, reportadas em dois estudos. O primeiro, composto por uma abordagem qualitativa, foi realizado por meio de uma pesquisa-ação desenvolvida na estrutura administrativa do IFBA, que possui servidores e gestores da área administrativa, dentre os participantes. Neste primeiro estudo foi possível desenvolver as práticas de GRC materializadas mediante técnicas, quais sejam: a análise SWOT, *Brainstorming*, análise de causa e efeito, e por último uma matriz de riscos composta por medidas de probabilidade x impacto. No processo, foi estabelecido o contexto, identificados eventos de risco e avaliado o nível de criticidade dos riscos que poderiam prejudicar o alcance dos objetivos do IFBA. Assim, sob uma visão ampla e consistente, tornou-se possível descrever com precisão os riscos, elaborar uma matriz de riscos, mapeando-os por setor, e perceber oportunidades de melhoria para tornar a gestão da organização mais eficiente. Foram sugeridas técnicas de planos de ação e monitoramento, chegando à conclusão de que a utilização de práticas de GRC é eficiente para aprimorar a gestão no serviço público. O segundo estudo, com abordagem quantitativa, investigou a percepção dos usuários na utilização de um sistema de GRC desenvolvido a partir do modelo proposto, através da aplicação do Modelo de Aceitação de Tecnologia (Technology Acceptance Model – TAM), mediante questionário aplicado aos participantes do primeiro estudo, avaliados por meio da escala *Likert* de sete pontos. Esse modelo, originado nos estudos de Davis em 1986, localizou um arcabouço conceitual fundamental para compreender como as pessoas percebem e adotam novas tecnologias. O estudo avalia os níveis de percepção em relação à utilidade percebida e à facilidade de uso percebida do sistema, ademais compara as diferentes percepções de grupos hierárquicos entre gestores e subordinados, de servidores da área administrativa do IFBA, utilizando a análise gráfica. Os resultados demonstram a aplicabilidade do modelo TAM, para medir a utilidade e facilidade de uso percebida, em relação ao uso de novas tecnologias, além disso, revela que os gestores percebem maior utilidade e facilidade de uso do que os subordinados, em relação ao sistema proposto. Assim, este estudo contribui no desenvolvimento de estudos na temática GRC sistematizando a execução prática orientada pelos modelos internacionais, avaliando a percepção dos servidores usuários do sistema a luz do modelo TAM.

**Palavras-chave:** Governança, Gestão de Riscos e Conformidade. Instituto Federal. Modelo TAM.

## ABSTRACT

This dissertation aimed to apply Governance, Risk Management, and Compliance (GRC) practices at the Federal Institute of Bahia (IFBA), based on international models COSO-ERM, ISO 31000, and PMBOK. The application was conducted through the lens of the Technology Acceptance Model (TAM) to investigate users' perceptions in using a GRC system. To achieve this goal, distinct methodological approaches were employed and reported in two studies. The first, using a qualitative approach, was carried out through action research in the administrative structure of IFBA, involving participants such as administrative staff and managers. In this initial study, GRC practices were developed using techniques like SWOT analysis, brainstorming, cause and effect analysis, and finally, a risk matrix based on probability and impact measures. The context was established, risk events were identified, and the criticality level of risks potentially affecting IFBA's objectives was assessed. Thus, from a broad and consistent perspective, it became possible to precisely describe the risks, create a risk matrix categorized by sector, and identify improvement opportunities to enhance the organization's efficiency. Techniques for action plans and monitoring were suggested, leading to the conclusion that the use of GRC practices is effective for improving public service management. The second study, using a quantitative approach, investigated users' perceptions in the use of a GRC system developed based on the proposed model. This was done by applying the Technology Acceptance Model (TAM) through a questionnaire to participants from the first study, evaluated using a seven-point Likert scale. Originating from Davis's studies in 1986, this model provides a fundamental conceptual framework to understand how people perceive and adopt new technologies. The study evaluates perceived utility and ease of use of the system, comparing perceptions between hierarchical groups of managers and subordinates among IFBA administrative staff, using graphical analysis. Results demonstrate the applicability of the TAM model to measure perceived utility and ease of use regarding new technologies. Additionally, it reveals that managers perceive greater utility and ease of use compared to subordinates regarding the proposed system. Therefore, this study contributes to the development of GRC-themed research by systematizing practical execution guided by international models and evaluating the perception of system users among IFBA staff in light of the TAM model.

**Keywords:** Governance, Risk Management and Compliance. Federal Institute. TAM theory.

## Lista de Ilustrações

Figura 1 – Mecanismos e componentes de governança.....	27
Figura 2 – Ambiente do controle interno.....	30
Figura 3 – COSO - IC e Coso ERM.....	31
Figura 4 – Estrutura de gerenciamento de riscos corporativos do COSO.....	32
Figura 5 – Processo de gestão de riscos ISO.....	33
Figura 6 – Princípios de gerenciamento de projetos PMBOK.....	34
Figura 7 – Análise SWOT.....	38
Figura 8 – Aspectos de ordem estratégico-operacional e econômico-financeiro.....	42
Figura 9 – Frequências observadas/esperadas e as respectivas orientações.....	43
Figura 10 – Níveis de riscos e respectivos pontos de corte.....	43
Figura 11 – Matriz de Riscos 5x5 – Níveis de Riscos.....	44
Figura 12 – Etapas do processo de Governança, Gestão de Riscos e Conformidade.....	46
Figura 13 – Cronograma da pesquisa.....	47
Figura 14 – Resultados da avaliação do controle interno.....	50
Figura 15 – Organograma da diretoria administrativa do IFBA.....	52
Figura 16 – Estrutura de objetivos.....	53
Figura 17 – Definição de objetivos da diretoria administrativa do IFBA.....	54
Figura 18 – Análise SWOT da diretoria administrativa do IFBA.....	55
Figura 19 – Nuvem de palavras extraída da Análise SWOT.....	56
Figura 20 – Relação de causas, efeitos, riscos e objetivos.....	65
Figura 21 – Matriz de Riscos da direção administrativa do IFBA.....	67
Figura 22 – Risco Inerente por categoria da direção administrativa do IFBA.....	68
Figura 23 – Mapa de Riscos por unidade da direção administrativa do IFBA.....	69
Figura 24 – Tipos de respostas ao risco.....	71
Figura 25 – Técnica 5W2H.....	73
Figura 26 – Quadro Kanban.....	73
Figura 27 – Modelo TAM.....	79
Figura 28 – Relação dos construtos do modelo TAM.....	80
Figura 29 – Relação entre governança e gestão.....	81
Figura 30 – Estrutura do Software GRC.....	85
Figura 31 – Utilidade Percebida (UP) geral.....	87
Figura 32 – Utilidade Percebida (UP) média geral.....	87
Figura 33 – Facilidade de Uso Percebida (FUP) geral.....	88
Figura 34 – Facilidade de Uso Percebida (FUP) média geral.....	88
Figura 35 – Comparativo de Utilidade Percebida (UP) entre gestores e subordinados.....	89
Figura 36 – Comparativo de Facilidade de Uso Percebida (UP) entre gestores e subordinados.....	90

## **Lista de Tabelas**

Tabela 1 – Resultados do <i>brainstorming</i> online identificação de riscos.....	64
Tabela 2 – Resultados da análise de Causa e efeito.....	65
Tabela 3 – Modelo de descrição do risco.....	66

## **Lista de Abreviaturas e Siglas**

AAA - American Accounting Association

AICPA - American Institute of Certified Public Accountants

BSC - Balanced Scorecard

CGU - Controladoria-Geral da União

COSO - Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission

COSO ERM - Enterprise Risk Management

DAP - Diretoria administrativa

DEPAD - Departamento de planejamento e administração

DOF - Departamento de orçamento e finanças

EC - Emenda Constitucional

Febraban - Federação Brasileira de Bancos

FEI - Financial Executives International

FUP - Facilidade de Uso Percebida

GESPÚBLICA - Gestão Pública

GRC - Governança, Gestão de Risco e Conformidade

IFBA - Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Bahia

IIA - Institute of Internal Auditors

IMA - Institute of Management Accountants

ISO - International Organization for Standardization

LRF - Lei de Responsabilidade Fiscal

NPM - New Public Management - Nova Gestão Pública

PMBOK - Project Management Body of Knowledge

PMI - Project Management Institute

SIGProj - Sistema de Informação e Gerenciamento de Projetos

TAM - Modelo de Aceitação de Tecnologia

TCU - Tribunal de Contas da União

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO GERAL</b> .....	14
<b>1.1 Caracterização do Problema</b> .....	16
<b>1.2 Objetivos</b> .....	17
1.2.1 Objetivo Geral .....	18
1.2.2 Objetivos Específicos .....	18
<b>1.3 Justificativa</b> .....	18
<b>1.4 Estrutura da dissertação</b> .....	21
<b>2 ESTUDO 1 - APLICAÇÃO DAS PRÁTICAS DE GOVERNANÇA, GESTÃO DE RISCO E CONFORMIDADE NO SERVIÇO PÚBLICO, UM ESTUDO NO INSTITUTO FEDERAL DA BAHIA</b> .....	22
<b>2.1 INTRODUÇÃO</b> .....	22
<b>2.2 REVISÃO DA LITERATURA</b> .....	25
<b>2.2.1 Governança corporativa no serviço público</b> .....	25
<b>2.2.2 Gestão de Riscos</b> .....	28
<b>2.2.3 Conformidade</b> .....	35
<b>2.2.4 Técnicas aplicáveis às práticas de GRC</b> .....	37
2.2.4.1 Análise SWOT .....	37
2.2.4.2 Brainstorming .....	39
2.2.4.3 Análise de Causa e Efeito .....	41
2.2.4.4 Matriz de riscos .....	42
<b>2.3 METODOLOGIA</b> .....	44
<b>2.4 ETAPAS DA PESQUISA</b> .....	47
<b>2.4.1 Etapa 1 - Estabelecimento do contexto</b> .....	47
<b>2.4.2 Etapa 2 - Identificação dos riscos</b> .....	48
<b>2.4.3 Etapa 3 - Avaliação dos riscos</b> .....	49
<b>2.5 ANÁLISE DE RESULTADOS</b> .....	49
<b>2.5.1 Etapa 1 - Estabelecimento do contexto</b> .....	50
2.5.1.1 Resultados da avaliação da maturidade do controle interno .....	50
2.5.1.2 Estrutura Organizacional .....	51
2.5.1.2.1 Definição dos Objetivos .....	52
2.5.1.2.1.1 Objetivos Estratégicos .....	53
2.5.1.2.1.2 Objetivos Táticos e Operacionais .....	53
2.5.1.3 Resultados da análise SWOT .....	54
2.5.1.3.1 Análise do ambiente interno .....	57
2.5.1.3.2 Análise do ambiente externo .....	60
<b>2.5.2 Etapa 2 - Identificação de riscos</b> .....	63

2.5.2.1 Resultados do Brainstorming .....	63
2.5.2.2 Resultados da Análise de Causa e Efeito .....	64
<b>2.5.3 Etapa 3 - Avaliação de riscos .....</b>	<b>66</b>
2.5.3.1 Resultados da classificação de riscos .....	67
2.5.3.2 Mapa de Riscos .....	69
<b>2.5.4 Sugestão de etapas futuras .....</b>	<b>71</b>
2.5.4.1. Definição de resposta aos riscos.....	71
2.5.4.2 Implementação de respostas aos riscos - Etapa 4.....	72
2.5.4.3 Informação, comunicação e monitoramento - Etapa 5 .....	74
<b>2.6 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>74</b>
<b>3. ESTUDO 2 - ANÁLISE DA PERCEPÇÃO DE UM SISTEMA DE GOVERNANÇA, GESTÃO DE RISCOS E CONFORMIDADE UTILIZANDO O MODELO DE ACEITAÇÃO DE TECNOLOGIA (TAM). .....</b>	<b>77</b>
<b>3.1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>77</b>
<b>3.2. REVISÃO DA LITERATURA .....</b>	<b>78</b>
<b>3.2.1 Origem e evolução do modelo TAM e suas dimensões .....</b>	<b>78</b>
<b>3.2.2 Percepção de governança, gestão e desempenho .....</b>	<b>81</b>
<b>3.2.3 Revisão de estudos anteriores relacionados à aplicação do TAM .....</b>	<b>83</b>
<b>3.2.4 Software de governança, gestão de riscos e conformidade utilizado no estudo. ....</b>	<b>84</b>
<b>3.3 METODOLOGIA DA PESQUISA.....</b>	<b>86</b>
<b>3.4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....</b>	<b>86</b>
<b>3.5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>92</b>
<b>4. CONSIDERAÇÕES GERAIS .....</b>	<b>94</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>96</b>
<b>APÊNDICE A – ESTUDO 1.....</b>	<b>104</b>
<b>APÊNDICE B – ESTUDO 1 .....</b>	<b>107</b>
<b>APÊNDICE C – ESTUDO 1.....</b>	<b>108</b>
<b>APÊNDICE D – ESTUDO 1.....</b>	<b>110</b>
<b>APÊNDICE E – ESTUDO 1 .....</b>	<b>112</b>
<b>APÊNDICE F – ESTUDO 2 .....</b>	<b>114</b>
<b>ANEXO 1 – ESTUDO 1.....</b>	<b>115</b>
<b>ANEXO 2 – ESTUDO 2.....</b>	<b>124</b>

## 1 INTRODUÇÃO GERAL

A evolução contínua nas estratégias de gestão tem ressaltado, a importância da Governança, Gestão de Riscos e Conformidade (GRC), impulsionando debates sobre a integração desses elementos para garantir um melhor desempenho organizacional. Quando integrado, o gerenciamento de GRC abrange a identificação, controle, definição, execução e monitoramento, permitindo a coordenação e integração dessas atividades de forma conjunta (HOEFLICH et al., 2016). Direcionar esforços as atividades de GRC é necessário, considerando não apenas as demandas regulatórias em constante evolução, a exemplo da lei de responsabilidade fiscal e a lei anticorrupção, mas também a necessidade intrínseca de monitorar as práticas para evitar crises e proteger ameaças internas e externas.

A convergência entre os elementos GRC, tem sido explorada como uma abordagem unificada e ampla para garantir a conformidade com normas e regulamentações, contribuindo para a promoção da transparência, a ética e a responsabilidade. De acordo com Winter (2008) O GRC é um modelo de gestão que fomenta a unificação, a comunicação e a colaboração entre diversas partes interessadas na administração, ao mesmo tempo, em que controla as operações da organização. As contribuições do GRC, portanto, são relevantes para qualquer ambiente organizacional, seja no setor privado ou público. As organizações governamentais brasileiras, enfrentam riscos crescentes, incluindo corrupção, fraudes e desvios de recursos. Assim, a sua implementação nos órgãos públicos deve ser tratada como elemento-chave na estratégia de gestão, adotando uma abordagem de controle interno fundamentada na gestão de riscos. Essa recomendação robusta conduz a organização a atingir seus objetivos, mesmo em um ambiente de incertezas relacionadas às atividades organizacionais. (OCDE, 2011).

A adoção do GRC demanda, muitas vezes, por sistemas de informação, visto que tais ferramentas tecnológicas devem ser utilizadas como parte integrante das estratégias de modernização governamental, gerando valor público (Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão, 2016). A evolução da tecnologia e a era da transformação digital abrem novas portas e desafios para os líderes, buscando aprimorar o modo como as entidades conduzem e oferecem os serviços públicos, tornando-se um fator essencial a ser explorado pelas organizações modernas. Nesse sentido, o uso de ferramentas tecnológicas tornou-se uma necessidade para enfrentar os desafios contemporâneos.

Essa demanda pela sistematização das atividades públicas, impulsiona a investigação da percepção dos usuários no uso desses sistemas, incentivando a compreensão de fatores relacionados ao seu uso efetivo. O Modelo da Aceitação de Tecnologia (TAM), originário dos

estudos de Davis em 1986, fornece uma base fundamental para compreender como as pessoas percebem e adotam novas tecnologias, sendo aplicável na análise da percepção de sistemas de GRC, conforme proposto nesse estudo.

Estudos anteriores utilizando o TAM, demonstram a importância de avaliar a utilidade e facilidade de uso percebida em novas tecnologias. No estudo conduzido Da Silva, et al. (2023) intitulado “A intenção de uso de tecnologia por acadêmicos de Educação Física de uma universidade do Rio Grande do Sul – Brasil” O artigo utiliza o modelo da aceitação de tecnologia (TAM) como referencial teórico e realiza uma *survey* com 110 estudantes do curso de bacharelado em Educação Física, com o objetivo identificar a intenção de uso de tecnologia, com base na influência da percepção de uso, utilidade percebida, percepção de facilidade de uso e a influência das normas subjetivas na intenção de uso de tecnologia. O estudo aponta que os construtos referentes à facilidade de uso percebida e utilidade percebida apresentaram efeitos positivos na intenção de uso de tecnologia, ao contrário das normas subjetivas.

Considerando também as possíveis diferentes percepções entre gestores e subordinados ao avaliar o impacto de ambos no resultado geral da avaliação. O estudo conduzido por Melo (2020) intitulado “Competências Gerenciais: Comparando as Percepções de Gestores e Subordinados de uma Empresa Siderúrgica Localizada em Minas Gerais”, comparou as percepções de gestores e subordinados em relação aos papéis e competências gerenciais. O estudo revelou diferenças significativas entre as percepções dos gestores e dos subordinados, sugerindo que diferentes grupos em uma organização podem ter visões distintas sobre a governança.

Visando aplicar a GRC em um órgão público, a presente pesquisa busca a adoção das práticas de GRC no serviço público, além de avaliar o nível de percepção de utilidade e facilidade do uso de um sistema criado especificamente para o órgão objeto de estudo. Não encontramos na literatura, um estudo empírico realizado, que aplicou, desenvolveu um sistema web e avaliou a percepção de uso, no contexto combinado entre o serviço público e as práticas de GRC.

Para alcançar esses objetivos, esta dissertação divide-se em duas fases, possuindo dois estudos científicos com metodologias distintas, mas que interagem entre si e se completam. O primeiro estudo, utilizou-se da abordagem descritiva e qualitativa, por meio de uma pesquisa-ação, na qual pretendeu-se aplicar as práticas de GRC em um órgão público: o Instituto Federal da Bahia. O modelo proposto foi baseado em estruturas internacionais, e a análise dos resultados contou com desenvolvimento de uma matriz de riscos, bem como, um mapeamento dos riscos setorizado, projetados por intermédio de técnicas recomendadas. O segundo estudo, seguindo

uma abordagem quantitativa, foi conduzido por meio de um questionário respondido usando uma escala *Likert* de sete pontos. Utilizando análise gráfica, avaliou a percepção dos participantes em relação ao software de GRC desenvolvido, ora utilizado no primeiro estudo. Essa avaliação foi feita considerando a utilidade percebida e a facilidade de uso percebida, parâmetros que compõem o modelo TAM.

A presente pesquisa avança no tema, contribuindo no conhecimento envolvendo governança, buscando apresentar os desafios encontrados e oportunidades de melhoria para a gestão no alcance dos objetivos e metas almejadas. Tendo como objetivo geral desenvolver as práticas de Governança, Gestão de riscos e Conformidade, materializadas por meio da aplicação de técnicas direcionadas ao mapeamento dos riscos, analisando suas causas e efeitos e avaliando os potenciais riscos que prejudiquem os objetivos estratégicos, táticos e operacionais do IFBA, e investigar a percepção geral e hierárquica entre gestores e subordinados sobre a utilização de um sistema de GRC específico, utilizando como base o modelo TAM.

Cabe destacar que, os Institutos Federais são entidades singulares, oferecendo serviços essenciais à sociedade e enfrentando riscos que exigem um gerenciamento adequado para atingir seus objetivos.

### **1.1 Caracterização do Problema**

Direcionado pelo contexto supramencionado, no que tange à importância das práticas de GRC e à existência das normas, modelos e métodos que auxiliam nesse processo, verifica-se que há uma necessidade de estudos e aprimoramento em relação ao estabelecimento de um padrão, especialmente no serviço público.

Diante das estruturas mais utilizadas do GRC, temos que, dificilmente uma metodologia única seria capaz de abarcar todas as especificidades de cada organização e, sendo assim, cada unidade precisa desenvolver sua própria forma de aplicar os padrões de GRC, especificamente em gerir seus riscos. Conforme os estudos de Hill e Dinsdale (2003) esses obstáculos incluem a ausência de um processo explícito para a tomada de decisões em relação aos riscos, a gestão inadequada da incerteza e a falta de atenção para controles relevantes que podem resultar em graves consequências para a instituição e a sociedade. A ineficácia das estruturas e sistemas institucionais de gestão podem prejudicar esse processo de gerenciamento de riscos e controle.

O IFBA é uma autarquia Federal, vinculada ao Ministério de Educação, que tem como finalidade a prestação de serviços educacionais. O IFBA é composto por 22 campi com abrangência em toda a Bahia, sendo o campus da cidade de Eunápolis a unidade escolhida para

este estudo. Conforme o relatório de gestão referente ao exercício de 2020, o Campus tem como missão institucional “promover a formação do cidadão histórico crítico, oferecendo ensino, pesquisa e extensão com qualidade socialmente referenciada, objetivando o desenvolvimento sustentável do país”. Sua comunidade acadêmica é formada por cerca de 90 professores efetivos, 14 professores substitutos, 49 técnicos administrativos e 1365 estudantes matriculados. O Campus possui uma área de extensão de 50.000 m<sup>2</sup>, sendo 11.728 m<sup>2</sup> de área construída/edificada, 6.600 m<sup>2</sup> de área urbanizada até o final de 2020 e 31.672 m<sup>2</sup> de área verde e gramados. Nos últimos quatro anos, o Campus tem executado despesas que ultrapassam o montante de quatro milhões de reais por ano, desconsiderando as despesas com folha de pagamento, centralizadas pela reitoria. Por todos esses motivos, entende-se como essencial uma gestão eficiente, com um contexto institucional claro e bem definido, proativa e capaz de gerenciar os riscos que possam influenciar no alcance de seus objetivos.

A unidade do IFBA Campus Eunápolis, até o momento, tem poucas ações relacionadas às atividades de GRC. Esse fato é um problema, uma vez que o TCU, por meio do Acórdão nº. 821/2014 – Plenário, destacou a importância do gerenciamento de riscos, enfatizando a necessidade de intensificar as ações na promoção da melhoria da gestão de riscos e dos controles na Administração Pública (TCU). Aprimoramentos ainda são necessários sobre como é realizada as práticas de GRC com foco em gestão de riscos nas instituições Federais de ensino do Brasil. Portanto, faz-se necessário pesquisar sobre a condição atual nessas instituições e quais os principais desafios enfrentados pelos gestores de riscos em colocar as atividades de GRC em prática. Assim, com base na problemática discutida acima, a presente pesquisa será motivada pelos seguintes questionamentos: Quais os níveis de riscos que podem impactar os objetivos do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Bahia? Quais os níveis de utilidade percebida e a facilidade de uso percebida no uso de sistemas de GRC, e suas influências hierárquicas?

## **1.2 Objetivos**

O objetivo deste estudo é desenvolver as práticas de GRC, com uso de sistema específico, com maior foco em gestão de riscos, no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Bahia. Identificados os desafios da pesquisa, foram delineados o objetivo geral e os objetivos específicos.

### 1.2.1 Objetivo Geral

Aplicar as práticas de Governança, Gestão de riscos e Conformidade, materializadas por meio da adoção de técnicas direcionadas ao mapeamento dos riscos, analisando suas causas e efeitos e avaliando os potenciais riscos que possam prejudicar os objetivos estratégicos, táticos e operacionais do IFBA, Ademais, o estudo busca avaliar a percepção da utilidade e facilidade de uso percebida, e a influência entre gestores e subordinados na avaliação de utilização de um sistema de GRC desenvolvido, utilizando como base o Modelo da Aceitação de Tecnologia - TAM.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

- Avaliar as práticas de governança, gestão de riscos e conformidade na gestão, avaliando o grau de maturidade dos ambientes de controle;
- Estabelecer o contexto compreendendo os objetivos da gestão administrativa, orçamentária e Financeira do IFBA, buscando analisar os seus pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças, através da Análise SWOT;
- Identificar potenciais riscos utilizando ambiente de contribuição, e interpretar analisando suas causas e efeitos, com objetivo de fomentar um processo de gestão de riscos dentro da organização;
- Avaliar através da matriz de riscos até que ponto os riscos podem ameaçar o alcance dos objetivos estratégicos e operacionais do IFBA;
- Fomentar boas práticas de governança com vistas a auxiliar o sistema de controle interno do IFBA;
- Avaliar os resultados, e propor outras etapas com base nos conceitos e metodologias das estruturas amplamente aceitas internacionalmente;
- Sistematizar as estruturas de GRC por meio do desenvolvimento e utilização de um software específico;
- Avaliar a utilidade percebida e a facilidade de uso percebida em relação à utilização do sistema de GRC.

## 1.3 Justificativa

No contexto gerencial do serviço público, a questão dos riscos vem sendo incorporada recentemente como um procedimento de controle interno, conforme estabelecido pela Instrução

Normativa Conjunta MP/CGU nº. 1/2016. A norma dispõe de informações que orientam uma política de implementação, manutenção, monitoramento e revisão da gestão de riscos para os órgãos do Poder Executivo Federal.

Os órgãos de controle têm acompanhado esse processo e emitido normativos que estabelecem procedimentos a serem adotados pelas instituições públicas Federais. A própria CGU instituiu por meio da Portaria CGU nº. 915, de 12 de abril de 2017, uma metodologia de gestão de riscos. A estrutura tem o objetivo de orientar as unidades a implementá-la em conformidade com sua Política de Gestão de Riscos (PGR/CGU) e serve também como referência para os demais órgãos do Poder Executivo Federal.

A busca pelo aprimoramento dos mecanismos da GRC, levou a um crescimento no número de pesquisas empíricas sobre governança pública. No Brasil, foram desenvolvidos estudos como os de Carvalhal da Silva e Leal (2005), Correia, Amaral e Louvet (2011), Santos (2018) e Silveira (2004), que visaram avaliar a qualidade da governança. Nesse contexto, destacamos uma publicação na revista *Administração Pública e Gestão Social* em 2019, o qual aborda uma pesquisa conduzida por Oliveira Pascoal Correio e Vieira de Oliveira Correio (2019). O estudo teve como objetivo analisar as práticas de governança pública adotadas pela Administração Pública Federal Brasileira. Para tanto, foram utilizadas análises descritivas e multivariadas dos dados secundários. Destaca-se que a maioria dos órgãos criou um conselho de administração. No entanto, as variáveis avaliativas, que refletem a evolução da gestão desses conselhos, não são integradas ou ainda não atingiram um nível de maturidade que permita uma gestão eficaz, especialmente em relação ao gerenciamento de riscos. Além disso, alguns órgãos ainda não reconheceram a necessidade de adoção de práticas mais avançadas de governança no setor público. Os autores chegaram à conclusão de que, embora os órgãos tenham dado os primeiros passos para a adoção de melhores práticas de governança corporativa, ainda há muito a ser feito.

Outro fator a ser considerado é o crescimento das universidades públicas, que trazem consigo operações mais complexas e, conseqüentemente, uma potencialidade para exposição a maiores riscos. A expansão das Universidades Federais no Brasil tem sido um tema relevante nos governos recentes, com a criação de novas unidades, a interiorização do ensino, o aumento do quadro de pessoal e a disponibilização de mais vagas, dentre outros fatores (Carvalho et al., 2018). As instituições Federais de ensino superior no Brasil enfrentam um ambiente dinâmico e incerto, decorrente do processo de expansão, das restrições orçamentárias e financeiras, e das dificuldades decorrentes da crise da COVID-19, o que aumenta e diversifica as incertezas e dúvidas presentes. A gestão de riscos surge como uma abordagem primordial para a gestão e

controle dessas instituições (Sedrez & Fernandes, 2011). Nesse contexto, esse processo de expansão pode trazer consigo desafios para a governança dessas instituições de ensino superior.

Considerando o mencionado contexto atual no serviço público, em que, em um ambiente de incertezas, as organizações apresentam uma certa dificuldade na tomada de decisões justamente pela imprevisibilidade dos eventos (GORDON; LOEB; TSENG, 2009). Este estudo justifica-se, pois buscou aprofundar o processo de aplicação das práticas de GRC, com foco na gestão de riscos no setor público, em meio à dinâmica organizacional de uma instituição Federal de ensino, visando analisar o impacto dos riscos nos objetivos estratégicos, táticos e operacionais da organização, avaliando as diferentes percepções hierárquicas no uso de sistemas, possibilitando a geração informações úteis no processo de tomada de decisão, em resposta a possíveis impactos negativos no contexto organizacional.

O presente estudo contribui na temática do desenvolvimento das metodologias, promovendo aprimoramentos e adaptações específicas para o contexto do serviço público acadêmico, sistematizando uma proposta de estrutura; contribui na capacitação e conscientização dos atores participantes sobre a importância da governança, gestão de riscos e conformidade; a análise dos resultados revela caminhos para boas práticas a serem implementadas pelos participantes, tornando-se um recurso valioso para compartilhamento e adoção em outras instituições acadêmicas; com base na matriz SWOT a pesquisa oferece insights para melhorar a tomada de decisões estratégicas nas instituições acadêmicas, considerando tanto os pontos fortes quanto os desafios; com base nos resultados da matriz de Riscos, a pesquisa fornece recomendações responder aos riscos identificados, promovendo um ambiente mais seguro e eficiente; os resultados embasam a formulação ou revisão de políticas institucionais, promovendo alinhamento com as melhores práticas de governança e conformidade; aprimoramento da qualidade dos serviços acadêmicos, refletindo positivamente na comunidade acadêmica e na sociedade em geral.

Visto que esse é um tema que carece de estudos que reflitam a articulação prática das técnicas de aplicação, com base nos padrões internacionais e sua complexidade inerente, a escassez na literatura evidencia a necessidade de investigar esse processo levando em conta particularidades do contexto brasileiro. De modo que, torna-se interessante avaliar os riscos que podem surgir em cada etapa do processo, como a falta de um processo explícito para tomada de decisões, além da dificuldade em lidar com a incerteza ou a simples ignorância aos riscos.

## 1.4 Estrutura da dissertação

A presente dissertação estrutura-se uma seção inicial que apresenta a introdução, na qual contextualizamos o tema a ser discutido, bem como a caracterização do problema, os objetivos (geral e específicos) e a justificativa. A partir disso, a dissertação estrutura-se em dois estudos. O primeiro, intitulado “Aplicação das práticas de governança, gestão de risco e conformidade no serviço público, um estudo no Instituto Federal da Bahia”, compreende seis seções: sendo a primeira contendo a introdução da pesquisa. Na segunda parte, temos a revisão de literatura que busca apresentar os conceitos sobre o tema proposto, contextualizar o tema no cenário brasileiro, apresentando também a conceituação das técnicas aplicadas. A terceira seção descreve os procedimentos metodológicos adotados para a pesquisa, descreve a técnica e o método de pesquisa, informações da amostra no processo de coleta de dados. Por sua vez, quarta traz a apresentação do modelo proposto ao projeto, descrevendo as etapas desenvolvidas, seguindo a um conjunto de técnicas e ferramentas de análise recomendados pelos padrões internacionais. A quinta apresenta a discussão e os resultados da pesquisa demonstrando os gráficos, matrizes e tabelas das informações coletadas do estudo. Por fim a sexta apresenta as conclusões obtidas, enfatiza o atingimento dos objetivos geral e específicos da referida dissertação com a apresentação das limitações encontradas e as sugestões para futuras pesquisas.

O segundo estudo tem por título “Análise da percepção de um Sistema de Governança, Gestão de Riscos e Conformidade utilizando o Modelo de Aceitação de Tecnologia (TAM)”, contemplado por cinco seções, a partir da introdução apresentada na primeira seção, temos como seções posteriores, a revisão da literatura na seção dois, contendo estudos anteriores, apresentação do software; na seção três, a metodologia aplicada na pesquisa, coletada de dados; na seção quatro, a apresentação da análise gráfica e discussão dos resultados, e por fim na quinta seção as considerações finais. A pesquisa finaliza apresentando as considerações gerais, ressaltando os aspectos de convergência entre os estudos.

## **2 ESTUDO 1 - APLICAÇÃO DAS PRÁTICAS DE GOVERNANÇA, GESTÃO DE RISCO E CONFORMIDADE NO SERVIÇO PÚBLICO, UM ESTUDO NO INSTITUTO FEDERAL DA BAHIA**

### **2.1 INTRODUÇÃO**

A Governança, Gestão de Risco e Conformidade (GRC) são abordagens de gestão que surgiram como resultado das mudanças dos procedimentos de gestão empresarial, em resposta a incidentes de corrupção e escândalos financeiros. A estrutura GRC procura integrar essa tríade, em uma única estratégia, visando melhorar a eficiência e eficácia da gestão empresarial. Racz, Weippl e Seufert (2008) definem a GRC como uma abordagem geral e integrada à governança, gestão de risco e conformidade aplicada em toda a organização. Essa abordagem visa garantir que uma organização opere de forma ética e alinhada com seu apetite ao risco, políticas internas e regulamentações externas. Esse alinhamento é alcançado pela integração de estratégias, processos, tecnologia e pessoas, melhorando a gestão das operações.

No setor público, sua abrangência constitui uma tríade de iniciativas articuladas para gerar valor às agências públicas, atuando de forma coordenada para garantir o alcance dos objetivos, abordar corretamente as incertezas e promover os comportamentos éticos (OCEG, 2015). A estrutura GRC através do gerenciamento de riscos, tem sido cada vez mais reconhecida como uma parte relevante da gestão empresarial (BROMILEY et al., 2014), e sua implementação pode garantir a sobrevivência e o sucesso das organizações, em um ambiente empresarial complexo e em constante mudança.

As organizações públicas estão cada vez mais expostas a riscos, os casos de corrupção identificados no período pandêmico e a presença de muitos personagens como órgãos reguladores, pagadores, provedores, consumidores, fornecedores, entre outros, aumentaram as possibilidades de corrupção (GARCIA, 2019). Desse modo, a matéria GRC se torna um tema relevante para os órgãos públicos no Brasil. A sua efetivação em órgãos públicos no brasileiros iniciou-se em meados dos anos 2000, após a publicação da Lei de Responsabilidade Fiscal (Lei Complementar nº. 101/2000), que estabeleceu normas para a gestão fiscal responsável. A partir disso, iniciou-se um movimento em busca de transparência e prestação de contas nos órgãos públicos. Em 2008, o Tribunal de Contas da União (TCU) criou a Instrução Normativa nº. 01/2008, que estabeleceu as diretrizes para o uso da gestão de riscos no âmbito do controle interno do Poder Executivo Federal. A partir dessa normativa, os órgãos públicos foram incentivados a implementar processos de gerenciamento de riscos como uma forma de garantir boas práticas na gestão pública. Ainda em 2008, o Governo Federal criou a Controladoria-Geral

da União (CGU), órgão responsável por atuar na prevenção e combate à corrupção no âmbito do Poder Executivo Federal.

A CGU desempenha um papel de implementação da GRC nos órgãos públicos, por meio da adoção de práticas de governança e gestão de riscos. Um exemplo disso foi a publicação da Instrução Normativa conjunta MP/CGU de 2016, que determina que "os órgãos e entidades do Poder Executivo Federal deverão adotar medidas para a sistematização de práticas relacionadas à gestão de riscos, aos controles internos e à governança" (Art. 1º da IN 01/2016, p. 1) e do Decreto 9.203/2017, que "dispõe sobre a política de governança da administração pública Federal direta, autárquica e fundacional" (Art. 1º do Decreto 9.203 de 22 de novembro de 2017, p. 1). Desde então, várias outras iniciativas foram adotadas no Brasil para promover a GRC nos órgãos públicos, como a criação do Programa de Fortalecimento da Gestão Pública (GESPÚBLICA), que visa melhorar a qualidade dos serviços prestados à sociedade por meio da adoção de boas práticas de gestão e governança.

Atualmente, há uma crescente conscientização da importância da GRC em organizações de todos os tamanhos e setores, impulsionada pelo mercado empresarial e também por órgãos de controle como a CGU e o TCU. A adoção de um modelo propicia padronização, confiabilidade e reconhecimento de boas práticas. Além disso, um modelo robustamente testado e reconhecido pelas organizações contribui para a obtenção dos resultados almejados (PREWETT; TERRY, 2018). A seguir, citamos três modelos reconhecidos internacionalmente.

Dentre as várias propostas de estrutura de gerenciamento de riscos mundialmente conhecidas, analisamos os principais pontos de três das mais utilizadas. O COSO ERM - *Enterprise Risk Management* tem como foco fornecer direcionamento em relação a três assuntos: gerenciamento de riscos corporativos, controle interno e prevenção de fraudes, estabelecendo uma linguagem de entendimento mútuo em torno dos controles (Weber; Diehl, 2014). A *International Organization for Standardization*, conhecida como ISO, definiu os princípios e diretrizes de Gestão de Riscos da ISO 31000, cujo o objetivo é ser utilizada por organizações de qualquer natureza e tamanho, em todas as suas áreas de negócio e níveis organizacionais, incluindo funções, atividades e projetos específicos, por meio de uma abordagem que fornece os princípios e diretrizes para gerir todas as formas de risco de maneira sistemática, transparente e confiável (Veloso, 2014). Por último, o *Project Management Body of Knowledge* (PMBOK) é uma coletânea de processos e áreas de conhecimento aceita como melhores práticas para a gestão profissional de projetos e de riscos (RAMLAOUI; SEMMA; A, 2014).

A adoção em órgãos públicos no Brasil ainda enfrenta desafios, como a falta de recursos financeiros e humanos, a burocracia e a resistência cultural, mas tem sido um tema cada vez mais presente na agenda governamental, e está se consolidando como uma influente ferramenta para garantir a continuidade da gestão pública. A execução eficaz das atividades de GRC é importante para garantir a sobrevivência e o sucesso das organizações em um ambiente empresarial complexo e em constante mudança. Ações estruturadas podem cooperar para a melhoria da eficiência dos processos de negócios, reduzir os custos operacionais e minimizar os riscos de conformidade. Para Vicente, Racz e Silva (2009), o objetivo final da aplicação prática da GRC é identificar, integrar e otimizar processos e atividades que são comuns. Desse modo, a implantação bem-sucedida pode contribuir para aumentar a credibilidade da organização, gerar maior confiança dos investidores e garantir a adesão às normas e regulamentações vigentes. Os estudos de Spanaki e Papazafeiropoulou (2013), revelaram por meio de uma investigação baseada em estudo de caso, que os benefícios esperados de uma implementação de GRC podem ser alcançados se as implementações dos processos forem bem-sucedidas.

Em um estudo de caso de caráter exploratório, publicado em 2019 na coletânea de Pós-Graduação, v.2 n.8 do TCU, intitulado “A gestão de riscos e sua utilização como instrumento de governança: estudo de caso nos ministérios da administração pública federal que tratam do tema infraestrutura”, os autores se propuseram a analisar a implementação da gestão de riscos e sua utilização como instrumento de governança nos Ministérios Federais. Verificou-se que o assunto avançou nos aspectos formais, por meio da elaboração e publicação de normativos regulamentadores e da instituição das instâncias supervisoras de governança, riscos e controles internos. No entanto, não foi estabelecido pelos Ministérios as diretrizes, limites, metodologia, critérios e processos para apoio à gestão de riscos, no que tratam de infraestrutura estão atendendo às diretrizes e aos princípios dispostos na IN 01/2016 e no Decreto nº. 9.203/2017, quanto à implantação formal de suas políticas de gestão de riscos. Porém, sendo mais incipientes no plano material, ou seja, na sua efetiva implementação.

Nessa esteira, estudos apontam uma lacuna de conhecimento entre as reflexões teóricas sobre a adoção de mecanismos de controle de governança, como a gestão de riscos, e sua implementação prática no setor público (Christopher & Sarens, 2015, 2018). Diante dessa expectativa, optou-se por explorar a seguinte problemática: como aplicar as práticas de GRC no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Bahia (IFBA)?

## 2.2 REVISÃO DA LITERATURA

### 2.2.1 Governança corporativa no serviço público

A governança corporativa tem suas raízes no conceito de separação entre propriedade e controle, que se tornou evidente no final do século XIX com a proliferação de empresas de capital aberto (Aguilera, Judce e Terjesen, 2018). Surgindo pela primeira vez nas décadas de 1970 e 1980, como resultado da necessidade de solucionar a questão da separação entre a propriedade e o controle nas organizações. Essa separação gera os chamados custos de agência (Jensen; Meckling, 1976). Esses fatores estão associados à necessidade de monitorar os agentes em função das diferenças de interesse que podem surgir a partir da delegação da autoridade decisória.

De acordo com Sundaram e Inkpen (2004), a preocupação com a governança corporativa aumentou na década de 1990, impulsionada por escândalos empresariais. Já em 2001 o caso Enron foi uma das maiores falências corporativas da história, resultando em perdas para acionistas e funcionários, e destacando a importância da governança corporativa (Menon & Williams, 2004). O colapso da Enron foi o início de uma série de escândalos que ilustraram como a governança corporativa não estava funcionando como deveria (Gonçalves, Magalhães & Marques, 2019). Tornou-se um marco na história da governança corporativa, levando a um maior escrutínio das práticas contábeis e da responsabilidade corporativa (Goyal & Goyal, 2012).

Em resposta, a governança corporativa se tornou uma questão global consolidada, levando ao surgimento da *lei Sarbanes-Oxley*, que oportunizou a restauração da confiança dos investidores e analistas, garantindo punições para as fraudes. De acordo com Manso (2021), a Lei SOX aumentou a regulamentação, estabelecendo mais responsabilidade, transparência e integridade na elaboração e apresentação das demonstrações financeiras aos *stakeholders*. Esses escândalos revelaram que muitas empresas estavam sendo manipuladas de forma ineficiente e antiética, prejudicando os interesses dos acionistas e da sociedade.

Após alguns casos de corrupção, a Governança Corporativa passou a ser mais debatida, recebendo conceitos e definições em todo o mundo. Ela estabelece um conjunto de processos e controles que visam maximizar o valor da organização e proteger os interesses de seus *stakeholders*. Shleifer e Vishny (1997) definem como um conjunto de processos, sistemas, valores e normas pelos quais as empresas são gerenciadas e controladas. Conforme destacado pela Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), também é uma

maneira de garantir a transparência e a responsabilidade das empresas perante seus *stakeholders*, especialmente os acionistas, protegendo seus interesses e aumentando o valor da empresa a longo prazo (OCDE, 2004). O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), em seu código das melhores práticas de governança corporativa, define governança corporativa como “o sistema pelo qual as empresas e demais organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre sócios, conselho de administração, diretoria, órgãos de fiscalização e controle e demais partes interessadas” (IBGC, 2015. p. 20).

A discussão em torno da governança no setor público surge em um contexto marcado pela necessidade de lidar com os desafios decorrentes da corrupção. A governança pública integra os procedimentos nos quais os atores sociais interagem para as diretrizes de coordenação social, fundamentais para as estruturas de cooperação permitirem a resolução de problemas públicos complexos do Estado. São os processos interativos por meio dos quais a sociedade e a economia são dirigidos em favor de objetivos coletivos comuns (TORFING et al., 2012; ANSELL; TORFING, 2016, p. 5). Isso engloba os mecanismos de avaliação, direcionamento e monitoramento, visando garantir a eficiência e a eficácia das ações das práticas do governo. O que resultou no estabelecimento dos princípios básicos que norteiam as boas práticas de governanças nas organizações públicas: transparência, integridade e prestação de contas (IFAC, 2001, apud BRASIL, 2014).

No Brasil, a crescente necessidade por governança foi impulsionada pelo processo de redemocratização, devido à ampliação dos serviços públicos advindos da promulgação da Constituição Federal em 1988. Foi institucionalizada em 1995 com a criação do IBGC, e incentivada pela Emenda Constitucional (EC) nº. 19, de 04 de junho de 1998, que incluiu no art. 37 da Constituição Federal o princípio da eficiência, de modo a mitigar os resquícios patrimoniais e burocratas existentes na administração pública brasileira (Brasil, 1988).

A publicação da Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF) e a implementação da reforma do Estado incentivaram as autoridades públicas a adotarem práticas já consolidadas no setor privado. Essa adaptação de métodos enfatiza a importância de mecanismos que assegurem prestação de contas e responsabilidade na gestão dos recursos públicos. No entanto, a governança no setor público apresenta desafios singulares devido à diversidade de atores envolvidos. Conforme Marcelli (2013), o movimento da nova Gestão Pública influenciou a forma de realização da gestão pública, adaptando e transferindo conceitos gerenciais inerentes ao setor privado para o setor público. Ao contrário do setor privado, múltiplos interesses e prestação de contas à sociedade impõem desafios adicionais.

Uma boa governança pública desempenha um papel essencial na gestão de riscos e na implementação de controles internos. Ela busca orientar estrategicamente, supervisionar, envolver partes interessadas e gerenciar riscos estratégicos. Além disso, ressalta a importância da realização de auditorias e avaliações do sistema de gestão e controle, promovendo assim a responsabilidade e transparência (BRASIL, 2014). É importante salientar que as iniciativas de governança devem ser orientadas pelo objetivo do bem comum e respaldadas por condutas éticas. A atuação ética, em conjunto com os princípios e as melhores práticas, inibem a corrupção e conduzem a uma boa Governança, aumentando as chances de sucesso da organização (IBGC, 2015).

Travaglia e Sá (2017) enfatizam que a implementação de boas práticas de governança pode ser uma ferramenta eficaz para capacitarem os gestores a otimizarem a utilização dos recursos existentes, resultando na melhoria da qualidade dos serviços públicos oferecidos. A partir de suas análises, concluíram que diversas ações, como a seleção de líderes competentes e a avaliação de seus desempenhos, a adoção de estratégias de combate a desvios, o estabelecimento de metas, a gestão de riscos, a implementação de mecanismos de controle interno, a transparência, a estruturação de sistemas de prestação de contas e a responsabilização, contribuem significativamente para fortalecer a governança nas organizações públicas. Achados esses, que convergem com os mecanismos de governança do referencial de governança do TCU conforme figura 1.

Figura 1 – Mecanismos e componentes de governança



Fonte: TCU (2014a, p. 39).

A governança ganhou destaque mundial como um meio de melhorar a eficiência, reduzir o risco e aumentar a credibilidade das empresas. No entanto, ainda não há consenso em relação às melhores práticas e eficácia das regulamentações governamentais. A pandemia da Covid-19 expôs desafios adicionais. Vassileva (2021) argumenta que a crise aumentou a importância da governança corporativa e a necessidade de as empresas responderem de forma rápida e eficaz para garantir sua sobrevivência. A governança avançou significativamente nos últimos anos, com a adoção de práticas de transparência e responsabilidade por parte das empresas públicas e privadas, mas ainda há desafios a serem enfrentados.

Com base no exposto, a governança é um tema dinâmico que evolui com o tempo e as circunstâncias. Suas bases têm raízes históricas na necessidade de controlar a separação entre a propriedade e o controle, mas também são influenciadas por eventos mais recentes, como o caso Enron. A governança é fundamental para garantir a sustentabilidade e o sucesso das organizações, seja pública ou privada, pois permite que elas estabeleçam e adquiram normas éticas e legais, ao mesmo tempo, em que protegem os interesses de seus *stakeholders*. Em um contexto mais amplo, a governança é o sistema pelo qual as sociedades são dirigidas e controladas, com responsabilidade atribuída a alta administração, cujas ações são reguladas por legislações e regulamentações (CADBURY COMMITTEE, 1992).

### **2.2.2 Gestão de Riscos**

A gestão de riscos é uma prática que vem ganhando destaque nas organizações, ela se manifesta como o segundo braço da estrutura GRC. Baseia-se na identificação, avaliação e controle de eventos incertos que podem afetar o alcance dos objetivos da organização. Lam (2003) descreve que a função da gestão de riscos seria gerar uma redução das perdas, o gerenciamento de incertezas e a otimização do desempenho das empresas. O risco num contexto organizacional é comumente descrito como qualquer fator que possa impactar o cumprimento dos objetivos corporativos (Hopkin, 2017).

As atividades realizadas pelo ser humano, desde tempos remotos, estão intimamente ligadas aos potenciais riscos. No mundo corporativo, o estudo do risco surgiu com o intuito de minimizar as perdas nos investimentos. Por muitos anos, o conceito de risco esteve ligado às atividades do ramo financeiro (risco financeiro) e às relacionadas ao extrativismo (risco ambiental). Porém, a partir da década de 1990, quando a economia mundial ampliou e oportunizou um acelerado aumento de competitividade e acessibilidade aos mercados, as

empresas passaram a ter uma maior preocupação com o risco e a buscar orientações que incorporassem uma nova visão aliada à gestão de negócios (Galvão et al., 2008).

A gestão de riscos moderna deve se concentrar em utilizar ferramentas de análise de dados e informações para realizar previsões, o que implica, segundo Hill e Dinsdale (2003), em prever os riscos futuros e saber lidar de maneira proativa com eles, assim alcançando uma gestão proativa em vez de reativa. Nesse sentido, a gestão de riscos moderna deve ser orientada para o futuro, com o objetivo de garantir os objetivos estratégicos da organização. Pesquisas indicam que estudos nacionais e internacionais sobre gestão de riscos aplicados às instituições de ensino superior apontam que quanto mais aprimorada é a gestão de riscos das organizações, mais viável é a sua continuidade (Helsloot e Jong, 2006; Power et al., 2009; Christopher e Sarens, 2015; Sousa et al., 2018). Assim, revela-se uma questão: existem modelos que auxiliam o desenvolvimento e melhoria contínua de um sistema para a gestão de riscos?

Conforme já citado anteriormente, a gestão de riscos no âmbito do Poder Executivo Federal Brasileiro foi normatizada por meio da Instrução Normativa Conjunta MP/CGU nº. 1/2016. Em seu escopo, é perceptível a influência dos modelos internacionais de gestão de riscos, principalmente o modelo COSO ERM e a Norma ISO 31000:2009 - Gestão de Riscos - princípios e diretrizes, que se tornaram modelos de melhores práticas (Sax & Andersen, 2019; Souza et al., 2020). Atualmente, são utilizados como boas práticas alguns modelos de gestão de riscos, que são estruturas conceituais que fornecem diretrizes para a identificação, avaliação, monitoramento e mitigação de riscos em uma organização. Eles ajudam a estabelecer processos sistemáticos e coerentes para gerenciar os riscos e tomar decisões controladas sobre como lidar com eles. O COSO ERM, a Norma ISO 31000:2018 - Gestão de Riscos - princípios e diretrizes, além do PMBOK (*Project Management Body of Knowledge*), são usados como modelos de melhores práticas.

Criado em 1985 nos Estados Unidos, o COSO (*Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*) é uma organização privada sem fins lucrativos cujo o objetivo é prevenir e evitar fraudes nos procedimentos e processos internos. É composto pelos órgãos americanos AAA (*American Accounting Association*), AICPA (*American Institute of Certified Public Accountants*), FEI (*Financial Executives International*), IIA (*Institute of Internal Auditors*) e IMA (*Institute of Management Accountants*). O modelo COSO, é o modelo mais utilizado para a certificação de conformidade com a Seção 404 da SOX (lei norte-americana criada em 2002 motivada por escândalos financeiros, principalmente o caso Enron). Este modelo fornece os critérios de avaliação por meio de um cubo, que exemplifica a avaliação do ambiente de controle e sua eficácia conforme demonstra a Figura 2.

Figura 2 - Ambiente do controle interno



Fonte: Coso 1992

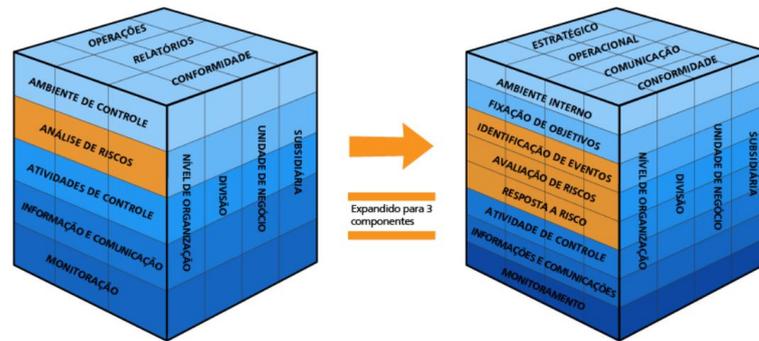
O COSO ERM, define o risco sendo tudo aquilo que foge ao planejado pela empresa. O risco é uma opção nas ações tomadas, as quais dependem do grau de liberdade de opção do gestor COSO (2004). A partir disso, apresenta uma estrutura conceitual para gerenciamento de riscos nas organizações, que inclui estratégias para administrá-los, a partir da identificação e avaliação dos impactos da sua ocorrência (COSO 2004, p. 22) são os seguintes:

- a) Ambiente Interno (ou de Controle) - a administração estabelece uma filosofia quanto ao tratamento de riscos e estabelece um limite de apetite ao risco;
- b) Definição (ou Fixação) de Objetivos - os objetivos devem existir antes que a administração identifique as situações em potencial que poderão afetar a realização destes;
- c) Identificação de Riscos (ou Eventos) - os eventos em potencial que podem impactar a organização devem ser identificados, uma vez que esses possíveis eventos, gerados por fontes internas ou externas, afetam a realização dos objetivos;
- d) Avaliação de Riscos - os riscos identificados são analisados com a finalidade de determinar a forma como serão administrados e, depois, serão associados aos objetivos que podem influenciar;
- e) Resposta aos Riscos - os empregados identificam e avaliam as possíveis respostas aos riscos: evitar, aceitar, reduzir ou compartilhar;
- f) Atividades de Controle - políticas e procedimentos são estabelecidos e implementados para assegurar que as respostas aos riscos selecionados pela administração sejam executadas com eficácia;
- g) Informações e Comunicações - a forma e o prazo em que as informações relevantes são identificadas, colhidas e comunicadas permitem que as pessoas cumpram com suas atribuições;

h) Monitoramento - a integridade do processo de gerenciamento de riscos corporativos é monitorada e as modificações necessárias são realizadas.

Suas dimensões são representadas pela figura 3 a seguir.

Figura 3 - COSO - IC e Coso ERM



Fonte: (COSO - IC 1992 e Coso ERM 2004) adaptado para o português

O COSO (2004) adverte a necessidade do gestor em observar a inter-relação entre os objetivos da empresa, seus elementos (ambientes de controle) e sua abrangência. Já em 2017, o escopo do framework foi atualizado para inclusão de estratégia e desempenho. Destacam-se os seguintes componentes e princípios:

a) governança e cultura - envolve a estrutura de supervisão do risco pelo conselho de administração e as estruturas operacionais da organização; a definição da cultura desejada; o compromisso com os valores fundamentais da entidade; e a formação do capital humano;

b) estratégia e definição de objetivos - compreende a análise do contexto de negócios para o estabelecimento do perfil de riscos da organização; a definição do apetite a riscos; a avaliação de estratégias alternativas e impacto no perfil de riscos; e a formulação dos objetivos de negócios considerando o risco nos diversos níveis da organização;

c) *performance* - inclui a identificação dos riscos; a avaliação do seu impacto; a priorização dos riscos para a seleção de respostas; e a adoção de uma visão de portfólio;

d) análise e revisão - compreende a avaliação de mudanças capazes de afetar de forma relevante a estratégia e os objetivos organizacionais; a análise do desempenho considerando o risco; e o aprimoramento do gerenciamento de riscos; e

e) informação comunicação e divulgação - envolve a utilização de sistemas de informação e tecnologias para impulsionar o gerenciamento de riscos; a comunicação de informações sobre riscos; e a divulgação de informações de riscos, cultura e desempenho, aspectos relacionados ao monitoramento e evidenciação (COSO, 2017).

Figura 4 – Estrutura de gerenciamento de riscos corporativos do COSO



Fonte: Coso 2017 adaptado para o português

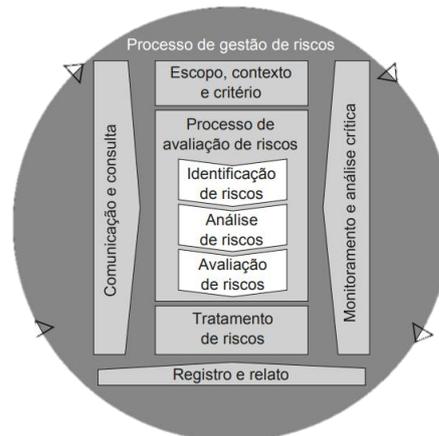
De acordo com Souza et al. (2020), a adoção do COSO ERM pode fornecer às organizações uma estrutura conceitual abrangente para gerenciar seus riscos, promovendo uma melhor compreensão dos riscos aos quais estão expostas e ajudando a identificar oportunidades de melhoria nos processos de gerenciamento de riscos. Além disso, o uso do COSO ERM pode fornecer uma visão mais integrada dos riscos, permitindo que as organizações avaliem e gerenciem os riscos de forma mais eficiente e eficaz.

A norma ISO 31000, publicada em 2009 (e atualizada em 2018), estabelece um modelo mais simplificado do que o COSO ERM. A ISO 31000 é um padrão internacional que estabelece os princípios e diretrizes para a gestão de riscos em organizações. Ele foi projetado para ser aplicável a qualquer tipo de organização, independentemente do tamanho, setor ou natureza do negócio (ABNT, 2018). O padrão não é certificável, mas pode ser utilizado como referência para a criação de sistemas de gestão de riscos internos. Se recorrermos às diretrizes da ISO 31000:2018, teremos a definição de risco como o "efeito da incerteza sobre os objetivos". Em relação à gestão desses riscos, a ISO define como sendo o "processo coordenado de atividades para dirigir e controlar uma organização com relação ao risco" (ABNT, 2018, p. 6). A norma ressalta que a gestão de riscos deve ser integrada em todos os aspectos da organização e ser um processo contínuo e interativo, com foco na melhoria contínua e no aumento da resiliência organizacional (ISO, 2018).

O processo de gestão de riscos, segundo a ISO, envolve um escopo de atividades que, quando realizadas em conjunto, levam a boas práticas e, conseqüentemente, a bons resultados. No entanto, a eficácia da gestão de riscos dependerá da sua integração na governança e em

todas as atividades da organização, incluindo a tomada de decisão. Isso requer o apoio das partes interessadas, em particular da Alta Direção (ABNT, 2018, p. 4). Este processo de gerenciamento de riscos é comumente realizado com base nas generalidades que a norma define, conforme apresentado na figura 5 a seguir.

Figura 5 – Processo de gestão de riscos ISO



Fonte: ISO 31000:2018

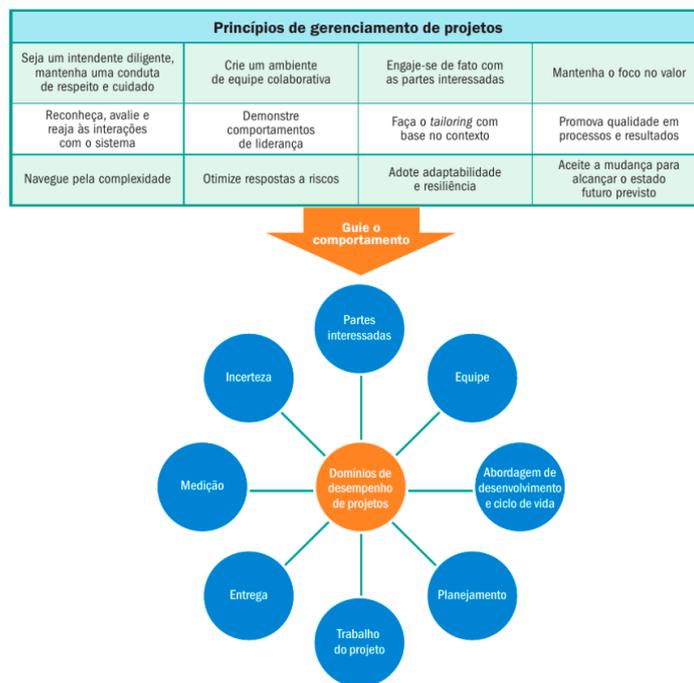
De acordo com vários artigos científicos, a ISO 31000 é amplamente utilizada em todo o mundo como referência na gestão de riscos, independentemente das diferentes aplicações, disciplinas ou países. Por exemplo, Purdy (2010) destaca que, entre as principais normas de gestão de risco, a ISO 31000 ocupa papel de destaque, devido ao reconhecimento internacional do organismo ISO. Esse modelo é usado por organizações em todo o mundo para gerenciar seus riscos. Em suma, a ISO 31000 fornece uma estrutura abrangente e flexível para o gerenciamento de riscos em organizações de todos os tipos e tamanhos, sendo amplamente utilizada como referência para as melhores práticas em gerenciamento de riscos em todo o mundo. Sua abordagem sistemática e estruturada ajuda as organizações a identificar e gerir os riscos de forma eficaz, trazendo confiança para a tomada de decisões e criação de valor sustentável.

Como terceira ferramenta, temos o Project Management Body of Knowledge (PMBOK), que é uma coletânea de processos e áreas de conhecimento aceita como melhores práticas para a gestão profissional de projetos (RAMLAOUI, S. SEMMA, A, 2014). Trata-se de uma estrutura mais abrangente que as anteriores, pois fornece uma estrutura de boas práticas para a gestão de projetos, desenvolvido pelo Project Management Institute (PMI) nos Estados Unidos. Considerando que a implementação de uma estrutura GRC torna-se uma gestão de um projeto completo, podemos extrair várias inspirações dessa metodologia. O PMBOK foi

lançado inicialmente em 1987 como um documento contendo informações básicas para a gestão de projetos e foi atualizado em 1996, 2000, 2004, 2008, 2013, 2017 e 2021.

A estrutura conceitual do PMBOK 7ª edição é composta por doze princípios para entrega de valor, a saber: Integridade, Equipe, Partes interessadas, Valor, Visão sistêmica, Liderança, Adaptação, Qualidade, Complexidade, Risco, Adaptabilidade e Resiliência, Mudança. Cada um desses princípios inclui um conjunto de conceitos que formam um padrão de gerenciamento de projetos. Além disso, o escopo é composto por oito domínios de desempenho, que são grupos de atividades que relacionam os resultados do projeto, conforme figura 6.

Figura 6 – Princípios de gerenciamento de projetos PMBOK



Fonte: PMBOK 2021 7ª edição

Percebemos que o risco está constantemente presente nos processos e, portanto, merece atenção adequada. Conforme o PMBOK 7ª edição, o risco é “um evento ou condição incerta, que se ocorrer, provocará um efeito positivo ou negativo em um ou mais objetivos do projeto”. Além disso, traz a gestão de riscos como o processo de identificação, análise e resposta aos riscos do projeto. Seu objetivo é aumentar a probabilidade e o impacto dos eventos positivos e reduzir a probabilidade e o impacto dos eventos adversos no projeto. Em seguida, são desenvolvidas estratégias para lidar com esses riscos, como evitá-los, transferi-los ou mitigá-los.

Segundo os argumentos de (Ramlaoui, S. Semma, A, 2014), a ferramenta fornece aos gestores de projetos práticas fundamentais necessárias para alcançar resultados organizacionais e excelência, na prática do gerenciamento de projetos. A utilização do PMBOK para controle da gestão de riscos traz vários benefícios, tais como: padronização, que ajuda a garantir que todos os riscos sejam identificados; melhoria da comunicação entre as partes interessadas do projeto; mitigação de riscos do projeto, o que pode ajudar a evitar atrasos, custos adicionais e outros problemas; além de uma melhoria na tomada de decisão.

Diante dos argumentos expostos, notamos a importância da gestão de riscos para as organizações, sobretudo para os órgãos públicos, objetos desse estudo. O estabelecimento de um sistema contínuo e inteligente de gestão de riscos tende a estimular inovações. Para tanto, faz-se necessária a adoção de estruturas e técnicas de controle visando reduzir os riscos e aumentar a confiança no que se refere ao alcance dos objetivos estratégicos da organização. A razão da gestão integrada de riscos é o "processo contínuo, proativo e sistemático de compreensão, gerenciamento e comunicação de riscos a partir da perspectiva da organização na totalidade. Sua meta é permitir a tomada de decisões estratégicas que contribuam para a realização dos objetivos corporativos gerais da organização" (TBS, 2001).

### **2.2.3 Conformidade**

A conformidade, também mencionada como integridade (*compliance*), aparece como o terceiro pilar da estrutura GRC. O termo expressa um conceito que atua dentro das organizações com objetivo orientar a gestão sobre as normas e regulamentos, sendo considerado um tema crítico para a gestão empresarial. Para a Federação Brasileira de Bancos (Febraban), o termo transcende a ideia de “estar em conformidade” às leis, regulamentações, abrangendo aspectos de governança, conduta, transparência e temas como ética e integridade (FEBRABAN, 2018). Desse modo, embora não haja tradução equivalente para o português, entende-se que a expressão representa o cumprimento estrito das normas e a concordância com o que é legal.

Para Manzi (2008) O sentido das normas está ligado ao fato de que elas são concretizações e materializações de princípios éticos, jurídicos e democráticos. O Estado de Direito é um conjunto de regras que dão sentido aos valores fundamentais, estabelecem limites ao poder e fornecem garantias aos direitos individuais. Nesse sentido, é percebido como uma consequência e, até mesmo, uma demanda do Estado democrático de Direito (Manzi, 2008; Singh e Bussen, 2015).

No sistema brasileiro, após a Constituição Federal de 1988, houve uma promoção de uma série de leis para combater a corrupção e promover a integridade em organizações públicas e privadas.

- a Lei de Licitação e Contratos Administrativos (Lei no 8.666/1992);
- a Lei de Improbidade Administrativa (Lei no 8.429/1992);
- a Lei de Defesa da Concorrência (Lei no 12.529/2011);
- a Lei de Lavagem de Dinheiro (Lei no 9.613/1998 e Lei no 12.683/2012);
- a Lei de Conflito de Interesse (Lei no 12.813/2013);
- a Lei Anticorrupção (Lei no 12.846/2013).

Com a implementação dessas leis, observa-se uma evolução clara alinhada com a Nova Gestão Pública (New Public Management - NPM). As organizações do setor público passaram por uma reforma gerencial que introduziu conceitos como eficiência, eficácia e efetividade, juntamente com a lógica dos resultados, relacionando-os à busca por melhorias no desempenho das entidades públicas, assim como ocorre na iniciativa privada (Cavalcante, 2018; Palermo, 2014). Além disso, houve o aprimoramento das práticas corporativas e governamentais de prevenção e combate à corrupção, visando promover a integridade do Estado.

As boas práticas de governança indicam que as organizações devem implementar um programa de integridade, visando estabelecer a promoção da transparência, participação, responsabilização e a própria integridade. No caso de órgãos públicos, isso trará mais credibilidade à organização, podendo atrair investidores e, conseqüentemente, agregando valor. Existem inúmeras razões que justificam a adoção de um programa de integridade nas agências públicas, ligadas ao cumprimento de diferentes normas e regulamentos, à prevenção da corrupção e outros ilícitos (conflito de interesses, lavagem de dinheiro e outras fraudes), além do fortalecimento da governança corporativa, que age como uma forma de reforçar a imagem e a reputação das organizações (Veríssimo, 2017).

O programa de integridade procura garantir a articulação das atividades de auditoria, conformidade, controles internos, ética empresarial, gestão de crises, gestão de riscos, segurança corporativa e sustentabilidade. Esse ecossistema colabora com a gestão fornecendo indicadores e pontos de atenção, agindo como bandeiras vermelhas em relação a todas as atividades integradas pelo sistema, por meio do fornecimento de relatórios e orientações que suportam os indicadores. Coimbra e Manzi (2010) corroboram com esse sistema, argumentando que o sistema de integridade monitora indicadores-chave e limites prudenciais, acionando

dispositivos que interrompam e mitiguem crises, sempre que as atividades de prevenção a desvios falharem.

O plano de integridade deve ser visto como uma ferramenta de sustentabilidade e competitividade organizacional, pois o mercado e a sociedade exigem cada vez mais que as decisões públicas e empresariais sejam pautadas por valores como transparência, ética e responsabilidade. Segundo a OCDE, a integridade é uma pedra fundamental da boa governança, sendo uma condição para que todas as outras atividades do governo não apenas tenham confiança e legitimidade, mas também sejam efetivas (OCDE, 2018).

Portanto, além das exigências da legislação, a conformidade deve garantir que a organização esteja operando em consonância com os padrões estabelecidos pela governança. Devido ao alinhamento dos riscos com os objetivos estratégicos, táticos e operacionais, a priorização de riscos desenvolvida pela ERM auxilia no alcance dos objetivos traçados. É importante observar que a eficácia da conformidade e sua efetividade como pilar da GRC dependem não apenas da adoção de políticas e procedimentos claros e com metas, mas também do comprometimento da alta direção e do engajamento de todos os níveis organizacionais na promoção de uma cultura ética e de concordância com as normas e regulamentos aplicáveis.

## **2.2.4 Técnicas aplicáveis às práticas de GRC**

### **2.2.4.1 Análise SWOT**

Para identificar os riscos e superar ameaças ou se preparar para elas, a gestão pode criar ações estratégicas em resposta aos riscos ao compreender sua conjuntura em relação às suas fraquezas. Para alcançar esse objetivo, a análise SWOT é particularmente adequada, pois, quando utilizada corretamente, pode fornecer percepções e ajudar a organização a identificar oportunidades significativas a serem exploradas. Em resumo, trata-se de um modelo de avaliação que mede as capacidades e limitações de uma organização, bem como suas áreas de risco potenciais. Essa ferramenta é essencial para avaliar a posição competitiva da organização e identificar seus pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças. A análise SWOT, segundo Appio et al. (2009), é uma ferramenta que, ao identificar os aspectos positivos e negativos institucionais e correlacioná-los, permite um conhecimento holístico, completo e real do contexto de atuação e da própria instituição, colaborando nas tomadas de decisão para melhorar o desempenho da empresa.

A ferramenta foi criada por Kenneth Andrews e Roland Christensen, professores da Harvard Business School, e estuda a competitividade de uma organização segundo a

perspectiva de quatro variáveis: Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças (Rodrigues et al., 2005). O objetivo fundamental da análise SWOT é facilitar a escolha de uma estratégia específica para atingir objetivos específicos por meio de uma avaliação crítica dos ambientes interno e externo (Serra, Torres & Torres, 2004). Vale destacar que, no momento do levantamento das informações relativas aos fatores da análise, Chiavenato & Sapiro (2009) explicam que os mesmos devem ser pautados na intenção estratégica da organização, levando em conta a missão, visão, valores e objetivos organizacionais.

Em relação ao ambiente interno, de acordo com Rezende (2008), as forças ou pontos fortes organizacionais são variáveis internas e controláveis que fornecem à organização vantagens em relação ao seu ambiente. São atributos ou características da organização que podem impactar positivamente seu desempenho. Portanto, os pontos fortes devem ser amplamente explorados pela organização. As fraquezas, por outro lado, são consideradas deficiências que inibem a capacidade de desempenho da organização e devem ser superadas para evitar a falência (Matos et al., 2007).

Quanto ao ambiente externo, as oportunidades são as variáveis externas e não controláveis que podem criar condições favoráveis para a organização, desde que a mesma tenha condições ou interesse em utilizá-las, conforme exposto por Rezende (2008). Segundo Oliveira (2010), as ameaças são condições externas que possuem influência sobre a instituição, podendo trazer certas dificuldades. A seguir, temos o arranjo visual da Análise SWOT através da figura 7.

Figura 7 – Análise SWOT



Fonte: Adaptado de Silva (2009)

Estudos apontam os benefícios da ferramenta. Em um estudo de caso de caráter exploratório, publicado em 2018 na Revista Estratégia & Desenvolvimento e intitulado "Análise SWOT: Estudo de Caso em uma Instituição de Ensino Superior", os autores concluem

que o impacto da análise SWOT na estratégia da empresa é como uma espécie de leme, que guia para o melhor caminho a ser seguido. No entanto, é preciso ter habilidade para entender o que realmente precisa ser feito para obter resultados positivos.

Um segundo estudo, intitulado "Diagnóstico Institucional da Universidade Federal da Paraíba a partir da Análise SWOT", publicado na revista *Meta: Avaliação* no ano de 2019, teve como objetivo realizar um diagnóstico institucional da Universidade Federal da Paraíba (UFPB) utilizando a análise SWOT como ferramenta de gestão estratégica. O estudo destaca que a ferramenta foi útil para a composição do diagnóstico institucional da UFPB, permitindo a identificação de aspectos relevantes para a gestão estratégica da universidade. Recomenda-se a continuidade do uso dessa ferramenta para aprimorar a gestão da instituição e garantir sua sustentabilidade a longo prazo.

Outro estudo, publicado em 2022 na revista *S&G* e intitulado "A Matriz SWOT como instrumento de gestão estratégica de uma instituição pública de ensino superior", teve como objetivo fornecer uma perspectiva em diferentes níveis sobre os fatores internos e externos presentes na administração da Universidade Estadual do Norte Fluminense Darcy Ribeiro (UENF). Os autores concluem destacando que a ferramenta é importante para a gestão estratégica em instituições públicas de ensino superior, possibilitando uma análise detalhada do ambiente interno e externo e a identificação de ações prioritárias para a melhoria da gestão. No entanto, é necessário garantir a participação de todos os gestores na aplicação da ferramenta e na implementação das ações propostas.

Em suma, os estudos indicam que a análise SWOT pode ser uma ferramenta útil para as instituições de ensino brasileiras na identificação dos seus pontos fortes e fraquezas internas, bem como, oportunidades e ameaças externas. No entanto, é necessário adaptar a ferramenta ao contexto específico da instituição e integrá-la com outros processos de gestão e planejamento para obter melhores resultados.

#### 2.2.4.2 Brainstorming

O *brainstorming* é uma técnica de geração de ideias. A técnica é composta por quatro regras básicas: (1) As críticas devem ser banidas - a avaliação das ideias deve ser guardada para momentos posteriores; (2) A geração livre de ideias deve ser encorajada; (3) Foco na quantidade, quanto maior o número de ideias, maiores as chances de se ter ideias válidas; (4) Combinação e aperfeiçoamento de ideias geradas pelo grupo (PMBOK - PMI, 2004). O "Brainstorming" eletrônico tem por objetivo gerar ideias via web, onde os participantes terão acesso mais rápido às ideias geradas e poderão desenvolver novas ideias (Aiken et al., 1994).

Essa técnica corresponde a uma abordagem aprimorada do "Brainstorming" tradicional, garantindo o anonimato entre os participantes e uma similaridade à equipe de trabalho, uma vez que não haverá influência ou monopólio de um participante em relação ao grupo, contribuindo para superação dos problemas gerados devido às diferenças de hierarquia, experiência e conhecimento de alguns em relação aos outros membros da equipe. Isso possibilita a comunicação paralela, permitindo aos participantes inserir os comentários simultaneamente e contribuir com novas ideias. Quanto maior o número de informações geradas, maior poderá ser o grupo participante. Também ocorre a automatização dos registros, permitindo que todos os comentários e ideias gerados pela equipe participante sejam armazenados (MORANO, 2003).

Conforme a ISO 31010:2012, que trata das técnicas de identificação e avaliação de gestão de riscos, o Brainstorming é classificado com fortemente aplicável nesse processo de identificação de riscos, ele é muito útil onde não existem dados ou onde necessitam de soluções inovadoras para os problemas (ISO 31010, 2012). A norma destaca a forma de utilização da técnica, descrevendo como necessárias as seguintes etapas:

1. Entradas: uma equipe de pessoas com conhecimento da organização, sistema, processo ou aplicação a ser avaliado.
2. Processo: o *Brainstorming* pode ser formal ou informal. O *brainstorming* formal é mais estruturado com participantes preparados com antecedência e a sessão tem um objetivo definido e resultados com um recurso de avaliar as ideias apresentadas. O *brainstorming* informal é menos estruturado e muitas vezes mais simples.
3. Saídas: as saídas dependem do estágio do processo de gestão de riscos em que é aplicado. Por exemplo, no estágio de identificação, as saídas podem ser uma lista de riscos e controles atuais.
4. Pontos fortes e limitações: os pontos fortes do brainstorming incluem: o incentivo à imaginação, que ajuda a identificar novos riscos e soluções inovadoras; o envolvimento das partes interessadas chave e, conseqüentemente, auxilia na comunicação global; e a preparação relativamente rápida e fácil. As limitações incluem: os participantes podem não ter a habilidade e o conhecimento para contribuir de forma eficaz; uma vez que é relativamente não estruturado, é difícil demonstrar que o processo foi abrangente, por exemplo, que todos os riscos potenciais foram identificados.

Após a etapa de levantamento de informações, as ideias que surgiram devem ser documentadas e organizadas, realizando uma análise crítica e ponderando as vantagens e

desvantagens de cada uma. Portanto, o brainstorming online pode ser altamente eficaz, gerar ideias radicais e incluir os membros mais tímidos da equipe na discussão, além de registrar automaticamente todas as ideias em um só lugar. No entanto, cuidados devem ser tomados para superar as fraquezas mencionadas.

#### 2.2.4.3 Análise de Causa e Efeito

A análise de causa e efeito, tem a função de auxiliar na detecção das raízes de um problema, e quais efeitos ou consequências esses eventos podem causar caso ocorram. Para Werkema (1995) o diagrama de causa e efeito se configura em utilizar as informações para demonstrar a relação existente entre um resultado de um processo, referindo-se ao efeito e os fatores que possam ter alterado o resultado do processo.

Essa técnica também é conhecida com o diagrama de Ishikawa ou espinha de peixe. Criado em 1943 pelo Dr. Kaoru Ishikawa, engenheiro químico da Universidade de Tóquio, o diagrama de Ishikawa ajuda a identificar a causa raiz de um problema e a analisar todos os fatores envolvidos na execução de um processo. Um dos pontos fortes desta ferramenta é a capacidade de empregar o pensamento sistêmico, pois o diagrama leva em consideração todos os dados e aspectos que podem ter causado o problema. Dessa forma, utilizando um diagrama de causa e efeito, a chance de algum fator influenciador ser esquecido ou negligenciado é bastante reduzida.

A ISO 31010, 2012 trata a técnica como uma análise que fornece uma visualização gráfica estruturada de uma lista de causas para um efeito específico. O efeito pode ser positivo (um objetivo) ou negativo (um problema), dependendo do contexto. A norma destaca a forma de utilização da técnica, descrevendo como necessárias as seguintes etapas:

1. Entradas: a entrada para uma análise de causa e efeito pode ser proveniente de conhecimentos e experiência dos participantes ou de um modelo previamente desenvolvido que tenha sido utilizado no passado.
2. Processo: convém que a análise de causa e efeito seja realizada por uma equipe de especialistas com conhecimento no problema que requer solução.
3. Saídas: uma análise de causa e efeito é um diagrama de espinha de peixe ou diagrama de árvore que mostra as causas possíveis e prováveis.
4. Pontos fortes e limitações: envolvimento de especialistas trabalhando em um ambiente de equipe; análise estruturada; consideração de todas as hipóteses prováveis; ilustração gráfica de fácil leitura dos resultados; identificação de áreas

onde dados adicionais são necessários; pode ser utilizada para identificar os fatores contributivos para os efeitos pretendidos bem como os não pretendidos. Adotar um enfoque positivo sobre um tema pode encorajar uma maior apropriação e participação.

#### 2.2.4.4 Matriz de riscos

A Matriz de Riscos é um arranjo visual, que estabelece uma comparação individual dos riscos com base nos impactos e probabilidades de ocorrência, a fim de priorizá-los e gerenciá-los (ISO 31010, 2012). Com o surgimento de eventos de risco emergentes, a matriz de riscos deve ser prontamente atualizada. Além disso, é indispensável atualizá-la pelo menos uma vez por ano, durante a revisão do planejamento estratégico da organização, sendo um documento em constante evolução. Trata-se de uma Matriz 5 por 5, calculada a partir do produto de duas escalas que variam de 1 a 5, de forma quali-quantitativa, em que as percepções dos envolvidos são essenciais para a avaliação. Para o escopo desse estudo, foi escolhida uma escala de cinco pontos, conforme a metodologia do Ministério do Planejamento, que tem seu escopo baseado nas orientações do COSO. Para o impacto, são utilizados 5 fatores de análise, cada um com seu respectivo peso, conforme a figura 8.

Figura 8 - Aspectos de ordem estratégico-operacional e econômico-financeiro

	Impacto - Fatores para Análise					Econômico-Financeiro Orçamentário	Peso
	Estratégico-Operacional						
	Esforço de Gestão 15%	Regulação 17%	Reputação 12%	Negócios/Serviços à Sociedade 18%	Intervenção Hierárquica 13%		
Orientações para atribuição de pesos	Evento com potencial para levar o negócio ou serviço ao colapso	Determina interrupção das atividades	Com destaque na mídia nacional e internacional, podendo atingir os objetivos estratégicos e a missão	Prejudica o alcance da missão do MP	Exigiria a intervenção do Ministro	> = 25%	5-Catastrófico
	Evento crítico, mas que com a devida gestão pode ser suportado	Determina ações de caráter pecuniários (multas)	Com algum destaque na mídia nacional, provocando exposição significativa	Prejudica o alcance da missão da Unidade	Exigiria a intervenção do Secretário	> = 10% < 25%	4-Grande
	Evento significativo que pode ser gerenciado em circunstâncias normais	Determina ações de caráter corretivo	Pode chegar à mídia provocando a exposição por um curto período de tempo	Prejudica o alcance dos objetivos estratégicos	Exigiria a intervenção do Diretor	> = 3% < 10%	3-Moderado
	Evento cujas consequências podem ser absorvidas, mas carecem de esforço da gestão para minimizar o impacto	Determina ações de caráter orientativo	Tende a limitar-se às partes envolvidas	Prejudica o alcance das metas do processo	Exigiria a intervenção do Coordenador	> = 1% < 3%	2-Pequeno
	Evento cujo impacto pode ser absorvido por meio de atividades normais	Pouco ou nenhum impacto	Impacto apenas interno / sem impacto	Pouco ou nenhum impacto nas metas	Seria alcançada no funcionamento normal da atividade	< 1%	1-Insignificante

Fonte: Matriz de Riscos - Gestão de Integridade, Riscos e Controles Internos da Gestão - Ministério do Planejamento.

Em relação à probabilidade, cada ponto indica uma chance de ocorrência e uma descrição relativa é atribuída a sua pontuação.

Figura 9 - Frequências observadas/esperadas e as respectivas orientações

Probabilidade		
Escala	Frequência Observada/Esperada	Descritivo da Escala
5 - Muito alta	$\geq 90\%$	Evento esperado que ocorra na maioria das circunstâncias
4 - Alta	$\geq 50\% < 90\%$	Evento provavelmente ocorra na maioria das circunstâncias
3 - Possível	$\geq 30\% < 50\%$	Evento deve ocorrer em algum momento
2 - Baixa	$\geq 10\% < 30\%$	Evento pode ocorrer em algum momento
1 - Muito baixa	$< 10\%$	Evento pode ocorrer apenas em circunstâncias excepcionais

Fonte: Matriz de Riscos - Gestão de Integridade, Riscos e Controles Internos da Gestão - Ministério do Planejamento.

Esse processo é realizado com o intuito de calcular o risco inerente, que é uma pontuação obtida pela multiplicação da probabilidade e do impacto de um evento de risco, sem levar em consideração quaisquer mecanismos de controle. Essa multiplicação resulta em um valor numérico que varia de 1 a 25, representando o nível do evento de risco. O risco inerente pode ser classificado da seguinte forma.

Figura 10 - Níveis de riscos e respectivos pontos de corte

Escala de Nível de Risco	
Níveis	Pontuação
RC - Risco Crítico	$\geq 15 \leq 25$
RA - Risco Alto	$\geq 8 \leq 12$
RM - Risco Moderado	$\geq 4 \leq 6$
RP - Risco Pequeno	$\geq 1 \leq 3$

Fonte: Matriz de Riscos - Gestão de Integridade, Riscos e Controles Internos da Gestão - Ministério do Planejamento.

A matriz é capaz de fornecer 14 valores que indicam o nível do risco, calculado pelo risco inerente. Por exemplo, se um evento for classificado como tendo um impacto pequeno com uma pontuação de 2, e a probabilidade de ocorrência for avaliada com uma pontuação de 4, então o nível de risco será considerado Alto, pois o produto desses dois fatores será igual a 8, conforme demonstrado na figura 11 a seguir.

Figura 11 - Matriz de Riscos 5x5 – Níveis de Riscos

IMPACTO	Catastrófico	5	10	15	20	25
	Grande	4	8	12	16	20
	Moderado	3	6	9	12	15
	Pequeno	2	4	6	8	10
	Insignificante	1	2	3	4	5
		1	2	3	4	5
		Muito baixa	Baixa	Possível	Alta	Muito alta
		PROBABILIDADE				

Fonte: Matriz de Riscos - Gestão de Integridade, Riscos e Controles Internos da Gestão - Ministério do Planejamento

Segundo o COSO ERM, o processo de gerenciamento de riscos permite uma análise detalhada dos riscos enfrentados pela organização, identificando tanto os riscos operacionais quanto os riscos estratégicos e de conformidade. Isso ajuda a priorizar as áreas de maior impacto e probabilidade, permitindo que a organização concentre seus recursos e esforços nas áreas mais críticas. Com base nas avaliações de risco, a organização pode adotar medidas preventivas ou corretivas adequadas, conscientizando os gestores e demais partes interessadas sobre os riscos existentes e as medidas adotadas para mitigá-los. Portanto, a elaboração da Matriz de Riscos proporciona benefícios relacionados à governança, gestão de riscos, tomada de decisões e conformidade regulatória.

## 2.3 METODOLOGIA

A metodologia desta pesquisa buscou, por meio método pesquisa-ação, utilizar questionários, entrevistas semiestruturadas e grupo focal, como estratégia de coleta de dados para fundamentar as referidas técnicas utilizadas no processo. A revisão da literatura revela poucas pesquisas sobre GRC aplicadas ao contexto semelhante ao IFBA do Campus situado na cidade de Eunápolis-Ba, o que demandou interação e participação com a equipe de servidores. Na pesquisa-ação o pesquisador estuda um caso, com a diferença que o pesquisador deixa de ser um simples observador atuando como um participante. “O pesquisador não é um observador independente, mas torna-se um participante, e o processo de mudança torna-se seu objetivo de pesquisa. Portanto, o pesquisador tem dois objetivos: agir para solucionar um problema e

contribuir para um conjunto de conceitos para desenvolvimento do sistema.” (BENBASAT, GOLDSTEIN e MEAD, 1987, p. 371). Além disso, a escolha foi feita levando em consideração a disponibilidade de contato do autor com os diretores responsáveis pela instituição, bem como as limitações de tempo, recursos financeiros, materiais e pessoal (MATTAR, 1996).

Para atingir os objetivos propostos pelo estudo, a pesquisa seguiu as seguintes etapas, baseadas na metodologia da ISO 31000. Estabelecimento do contexto: foi realizada uma análise documental no site na busca de ações de governança. Em paralelo, foi aplicado um questionário ao responsável pela coordenação de Governança, Gestão de Riscos e Controle da instituição, para avaliar o nível de maturidade de controle interno da organização, contemplando os cinco componentes do COSO I. Nesta fase também foi realizada uma reunião, com aplicação de um questionário semiestruturado, com questões voltadas a elaboração da Análise SWOT, para obter conhecimento interno da organização.

Identificação dos riscos: Nessa etapa foi disponibilizado um espaço eletrônico no modelo *brainstorming*, para identificar os eventos de riscos, descobrindo os riscos de forma detalhada, investigando suas causas e efeitos. Avaliação dos riscos: os riscos foram avaliados por meio de um grupo focal, que dimensionou os eventos de riscos, pelos seus impactos e as suas probabilidades de ocorrência. Análise e interpretação dos resultados: culminou na elaboração de um arranjo visual de uma matriz de riscos e um mapeamento setorizado dos eventos de risco relacionado aos objetivos, onde foram avaliados os potenciais impactos quanto a sua criticidade, destacando os eventos de riscos que poderiam prejudicar os objetivos estratégicos, táticos e operacionais da organização. Sugestões de etapas futuras e considerações finais: foram realizadas sugestões de etapas futuras com base nos resultados obtidos, propondo técnicas de planos para tratamento dos problemas mapeados. O estudo seguiu as considerações éticas, limitações e sugestões para pesquisas futuras. Além disso, foi incluído o referencial teórico, que forneceu o embasamento conceitual. As Figuras 12 e 13 mostram as etapas determinadas para a execução do referido projeto, sendo na primeira figura a apresentação padrão das Etapas; na segunda, a forma metodológica abordada no alcance dos objetivos geral e específicos determinados.

Figura 12 - Etapas do processo de Governança, Gestão de Riscos e Conformidade

Etapa	Técnica	Metodologia
 <p><b>Etapa 1</b> Estabelecimento do contexto</p>	 <p>Questionário de avaliação do controle interno</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>COSO I</b> Contém critérios práticos, mundialmente aceitos, para o estabelecimento de controles internos e para avaliação de sua efetividade com foco na proteção contra riscos. Ambiente de controle; Avaliação e gerenciamento de riscos; Atividades de controle; Informação e comunicação; e Monitoramento.</li> </ul>
 <p><b>Etapa 2</b> Identificação de riscos</p>	 <p>Análise SWOT</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>PMBOK 2017</b> Esta análise avalia pontos fortes (Strengths), fracos (Weaknesses), as oportunidades (Opportunities) e ameaça (Threats) de uma organização, projeto ou opção. p. 177</li> </ul>
	 <p>Brainstorming</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>ISO 31000/ ABNT MBR ISO/IEC 31010:2012</b> “A identificação de riscos é o processo de encontrar, reconhecer e registrar os riscos.” “Várias técnicas de apoio podem ser utilizadas para melhorar a exatidão e completza na identificação de riscos, incluindo "brainstorming" e o método Delphi”. Item 5.2 p.7</li> <li>• <b>COSO ERM</b> “O brainstorming costuma ser uma boa abordagem para fazer com que um grupo com experiências diferentes se concentre em algum assunto.” p. 27</li> </ul>
	 <p>Análise de Causa Efeito/Raiz</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>PMBOK 2017</b> “Análise de causa-raiz. Esta técnica de análise é usada para determinar a causa básica originária de uma variação, um defeito ou risco. A causa raiz pode provocar mais de uma variação, defeito ou risco” p. 177</li> <li>• <b>ISO 31000/ ABNT MBR ISO/IEC 31010:2012</b> A análise de causa e efeito é um método estruturado para identificar as possíveis causas de um evento ou problema indesejado. Item B.17 p. 59</li> </ul>
 <p><b>Etapa 3</b> Avaliação de riscos</p>	 <p>Matriz de Riscos Probabilidade x Impacto/Importância/Consequencia</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>COSO ERM</b> “Tendo identificado os riscos significativos que impactam a empresa em vários níveis, o próximo passo é avaliá-los quanto à sua probabilidade e importância relativa” p. 29</li> <li>• <b>ISO 31000/ ABNT MBR ISO/IEC 31010:2012</b> “A matriz de probabilidade / consequência é um meio de combinar classificações qualitativas ou semiquantitativas de consequências e probabilidades, a fim de produzir um nível de risco ou classificação de risco.” Item B.29 p. 88</li> <li>• <b>PMBOK 2017</b> Esse procedimento é feito avaliando a probabilidade de ocorrência e o impacto que o evento de risco causaria ao objetivo/projeto (PMBOK, 2017).</li> </ul>

Fonte: Elaboração própria do autor

## 2.4 ETAPAS DA PESQUISA

A pesquisa foi realizada entre os meses de outubro e novembro de 2023 conforme cronograma demonstrado através da figura 13.

Figura 13 – Cronograma da pesquisa

CRONOGRAMA DE EXECUÇÃO	OUTUBRO				NOVEMBRO	
	01/10 - 07/10	08/10 - 14/10	15/10 - 21/10	22/10 - 28/10	29/10 - 04/11	05/11 - 11/11
Estabelecimento do Contexto	Questionário de avaliação do controle interno out. 1 - out. 5	Definição dos Objetivos out. 5 - out. 6	Análise SWOT out. 6 - out. 18			
				Brainstorming out. 18 - nov. 3	Análise de Causa Efeito out. 18 - nov. 3	
						Matriz de Riscos nov. 3 - nov. 8

Fonte: Elaboração própria do autor.

### 2.4.1 Etapa 1 - Estabelecimento do contexto

Inicialmente, buscou-se o levantamento de procedimentos relacionados à governança, para mapear o grau de maturidade da instituição em relação ao Controle Interno. Isso foi feito por meio de um questionário aplicado diretamente ao servidor responsável pela coordenação de “Governança, Gestão de Riscos e Controle” do Campus (Apêndice A), que é a unidade responsável pelas ações de GRC na instituição. A avaliação da maturidade em controle interno tem a finalidade de verificar em qual nível de amadurecimento a organização se encontra em relação às ações do controle interno como ferramenta internalizada e sistematizada para o alcance de seus objetivos. Ela servirá para que a instituição possa mensurar seu avanço dentro da metodologia GRC. Os critérios utilizados foram baseados nos aspectos do sistema de controle interno, contemplando os cinco componentes do COSO I, considerando os conceitos instituídos pela Portaria TCU nº. 277/2010, item 7.1.

Logo após, foi realizado um levantamento do contexto institucional do IFBA Campus Eunápolis, incluindo sua estrutura organizacional, do regimento interno, sendo escolhida as atividades da Gestão Administrativa como amostra da pesquisa, o que engloba as coordenações de Planejamento, Compras, Pregoeiros, Contratos, Orçamento, Finanças e Contabilidade.

Unidades que apresentam maior conexão a área de conhecimento abrangida pelo estudo, participaram dessa fase da pesquisa 8 servidores.

Compreendido o contexto inicial em relação às atividades de controle interno, e delimitação das unidades envolvidas. A pesquisa avançou como passo seguinte o levantamento dos objetivos estratégicos, táticos e operacionais de cada unidade (Apêndice B), sendo realizada com os gestores ligados a Direção Geral (DG): Diretoria Administrativa (DAP), Departamento de Planejamento e Administração (DEPAD) e o Departamento de Orçamento e Finanças (DOF) no total de três (3) servidores em cargos de chefias, desse modo foi possível compreender os objetivos das atividades de cada unidade. Logo em seguida foi realizada entrevista semiestruturada com os mesmos gestores para a elaboração da Análise SWOT (Apêndice C), visando adquirir o conhecimento interno e externo da organização e relacioná-lo de forma clara com os seus objetivos. O objetivo da análise é compreender com clareza as habilidades e deficiências de competência (Ambiente Interno), as oportunidades favoráveis e os fatores de risco capazes de ameaçar os objetivos da organização (Ambiente Externo). Com o uso dessa metodologia, foi possível identificar a necessidade de medidas simples ou complexas, não apenas em relação aos riscos, mas também para desvendar as oportunidades por meio das habilidades identificadas.

#### **2.4.2 Etapa 2 - Identificação dos riscos**

A identificação dos riscos consistiu em constatar e documentar os eventos que podem afetar negativamente os objetivos das unidades objetos do estudo. Foram utilizadas as técnicas do *brainstorming* eletrônico (tempestade de ideias) e análise de causa e efeito para auxiliar na identificação, causa e efeito dos eventos de risco respectivamente. Além dos gestores do DAP, DEPAD e DOF, foram participantes dessa etapa, os servidores envolvidos no processo operacional dessas unidades, compreendendo as coordenações de Planejamento, Compras, Pregoeiros, Contratos, Orçamento, Finanças e Contabilidade em um total de 8 (oito) servidores, para obter informações sobre os riscos específicos enfrentados pela instituição. Foi garantido a disponibilização um espaço virtual via sistema web, para utilização da técnica chamada de *brainstorming* eletrônico (Apêndice D), cujo objetivo foi gerar ideias, no nosso caso entende-se por ideias eventos de risco. Assim foram obtidas informações quanto a identificação dos eventos de risco, que podem evitar, atrasar, prejudicar ou impedir o alcance dos objetivos. Sendo, em seguida, realizado uma filtragem e seleção dos eventos mais relevantes.

Para cada evento de risco identificado, procurou-se apontar suas causas e efeitos (Apêndice D). Para um mesmo risco, em alguns casos foram identificadas mais de uma causa

e mais de uma consequência. As causas são os motivos que podem promover a ocorrência do risco, enquanto os efeitos ou consequências são os resultados da ocorrência do risco que afetam os objetivos. Cada risco estará associado a uma categoria dentre as previstas na metodologia de gestão de riscos da CGU, a saber: Operacional, Legal, Financeiro/Orçamentário e de Integridade.

### **2.4.3 Etapa 3 - Avaliação dos riscos**

Nesta etapa, os riscos identificados foram avaliados quanto à sua probabilidade de ocorrência e impacto, por meio de grupo focal entre os gestores do DAP, DEPAD e DOF em um total de 3 (três) servidores. O objeto dessa avaliação foi uma Matriz de riscos (Probabilidade x Impacto) (Apêndice E). Que combina essas duas dimensões para classificar os riscos identificados. Os eventos levantados na etapa anterior forneceram informações para a avaliação dos riscos, ajudando a determinar o nível de criticidade do risco. A classificação dos riscos seguiu conforme orienta a tabela do Ministério do Planejamento baseada no padrão COSO. Após o cálculo do risco inerente, foi possível verificar na matriz de riscos onde os eventos de risco da organização estão concentrados, abrangendo os seguintes níveis: risco pequeno, risco moderado, risco alto e risco crítico. Essa ferramenta visual possibilitou analisar rapidamente quais riscos devem receber mais atenção, o que torna muito mais fácil o entendimento e o engajamento das equipes no processo.

## **2.5 ANÁLISE DE RESULTADOS**

Nesta seção, serão apresentados os resultados referentes à proposta do modelo de GRC. Vale destacar que os dados coletados por meio dos questionários, entrevistas, e grupo focal, foram analisados e interpretados com o objetivo de identificar padrões, tendências e percepções relevantes sobre a gestão no IFBA. Foram utilizadas técnicas de análise qualitativa, como codificação, categorização e tabulação de dados, para identificar temas e padrões emergentes. Com base nos resultados obtidos e na análise realizada, aqui serão discutidos os principais achados e suas implicações, que interferem nos objetivos estratégicos, táticos e operacionais do IFBA, mapeando quais objetivos estão mais ameaçados por eventos críticos, propondo recomendações e sugestões para aprimorar a governança na instituição, levando em consideração as boas práticas citadas pelos referenciais internacionais, considerando os desafios específicos enfrentados pelo IFBA.

## 2.5.1 Etapa 1 - Estabelecimento do contexto

### 2.5.1.1 Resultados da avaliação da maturidade do controle interno

Iniciado o processo explicitado na seção anterior, temos como procedimento inicial um questionário que avalia a maturidade do controle interno realizado junto à coordenação de “Governança, Gestão de Riscos e Controle” da instituição. Para análise dos dados e disposição dos resultados, foi aplicada a seguinte metodologia: foram tabuladas as pontuações (que variam de 01 a 05) de todas as questões respectivas aos componentes do COSO I, sendo que, quanto maior a nota, mais fortalecido seria o controle. Depois, realizou-se o cálculo da média aritmética, de cada um dos cinco componentes avaliados (ambiente de controle; avaliação de risco; procedimentos de controle; informação e comunicação; e monitoramento), e por fim, calculada a média aritmética geral. A seguir, apresentamos os dados da análise.

Figura 14 - Resultados da avaliação do controle interno

Componentes	Média	Conceito
 1 - Ambiente de Controle	2	Parcialmente inválida
 2 - Avaliação de Risco	3	Neutra
 3 - Procedimentos de Controle	2	Parcialmente inválida
 4 - Informação e Comunicação	3	Neutra
 5 - Monitoramento	2	Parcialmente inválida

#### Resultado Geral da Avaliação do Controle Interno

<b>2</b>	(2) Parcialmente inválida: Significa que o fundamento descrito na afirmativa é parcialmente aplicado no contexto da organização, porém, em sua minoria.
----------	---

#### Legenda

(1) Totalmente inválida:
(2) Parcialmente inválida:
(3) Neutra:
(4) Parcialmente válida:
(5) Totalmente válida:

Fonte: Dados da pesquisa

Conforme figura 14, no que corresponde aos componentes de controle, os componentes “Avaliação de Risco”, “Informação e Comunicação” foram auto avaliados com o conceito (3)

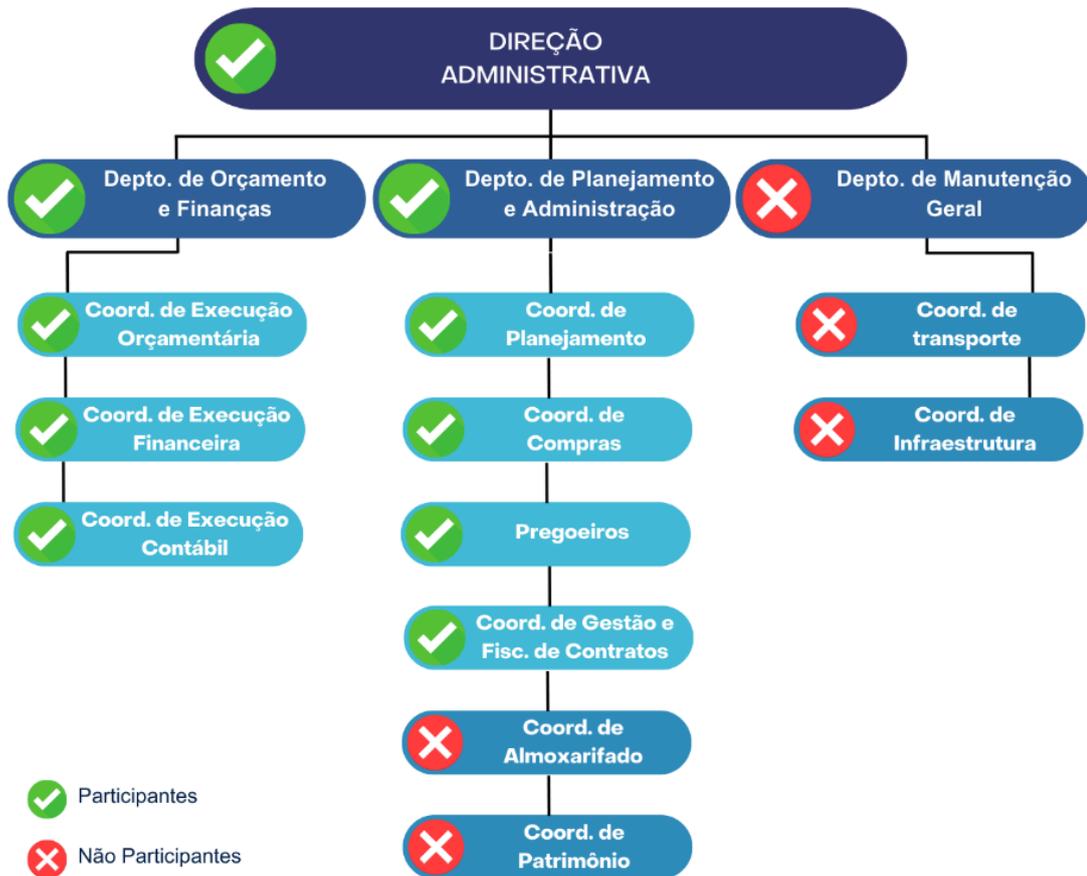
“neutra”. Em contrapartida, os componentes de controle “Ambiente de Controle”, “Procedimentos de controle” e “Monitoramento” foram avaliados com conceito (2) “Parcialmente inválido”. A média geral do questionário apresentou o conceito (2), o que significa que os componentes do controle interno são aplicados parcialmente no contexto da organização, porém na sua minoria, o que pode indicar a ausência de um sistema efetivo de controles internos, ausência de monitoramento dos controles existentes e procedimentos ineficazes, evidencia que a instituição possui grande margem para potenciais eventos de riscos em suas atividades.

Entre as possíveis limitações de um controle interno ineficaz, Liotto (2004) destaca a possibilidade de falhas; erros de julgamentos em decisões; a ocorrência de eventos externos além da ingerência dos administradores; o conluio entre empregados; a sua transgressão por parte da própria administração; e a consideração de custo x benefícios que deve ser feita, uma vez que os controles não podem custar mais do que aquilo que é controlado. Nesse contexto, visto que o funcionamento dos controles internos concorre para que os objetivos e metas instituídos pela unidade sejam alcançados, pode-se concluir que na perspectiva da administração do IFBA, os controles internos, não foram considerados suficientemente adequados para a garantia do atingimento das finalidades traçadas pela entidade.

#### 2.5.1.2 Estrutura Organizacional

Aqui, neste momento, temos a representação hierárquica das unidades participantes da pesquisa, o organograma foi baseado no Regimento Interno IFBA Campus Eunápolis - Resolução nº. 167 do CONSUP, aprovada em 30/09/2014, disponível no site oficial da instituição. Ressaltamos que a escolha das unidades envolvidas na pesquisa se deu ao fato de os mesmos obterem características de atividades afins à natureza da pesquisa.

Figura 15 - Organograma da direção administrativa do IFBA



Fonte: Elaboração própria do autor

#### 2.5.1.2.1 Definição dos Objetivos

Segundo THOMPSON, J. D. e McEWEN, William J., (1971) objetivos organizacionais são os propósitos principais que uma organização busca alcançar, definindo as relações desejadas entre a organização e o seu ambiente. Esses autores afirmam que a definição de objetivos é um processo de interação, que envolve fatores internos e externos à organização, e que requer revisão e adaptação constantes diante das mudanças que ocorrem na sociedade. Baseado nas boas práticas de governança do referencial básico do TCU (2014), temos 3 tipos de organização de objetivos, sendo estratégicos, táticos e operacionais conforme figura abaixo.

Figura 16 – Estrutura de objetivos



Fonte: Elaboração própria do autor

#### 2.5.1.2.1.1 Objetivos Estratégicos

Os objetivos estratégicos são as metas globais e amplas de uma organização, definidas para médio e longo prazo. É importante ressaltar que essas metas estão vinculadas ao processo ou macro objetivos da organização, o maior objetivo estratégico de uma organização é a sua missão. Desse modo, o 1º nível dos objetivos organizacionais do IFBA é a sua missão, a saber: “promover a formação do cidadão histórico crítico, oferecendo ensino, pesquisa e extensão com qualidade socialmente referenciada, objetivando o desenvolvimento sustentável do país” (IFBA, 2014).

#### 2.5.1.2.1.2 Objetivos Táticos e Operacionais

Os objetivos táticos definem as táticas que serão adotadas para atingir os objetivos. O planejamento tático é quem fornece um padrão sólido para os objetivos estratégicos. Por sua vez, os objetivos operacionais são metas projetadas para realizar as operações do dia-a-dia de uma organização. Foram definidos 3 objetivos táticos e 14 objetivos operacionais, por meio das entrevistas (Apêndice B) aplicadas aos gestores das unidades participantes, conforme figura 17.

Figura 17 - Definição de objetivos da direção administrativa do IFBA

Objetivo Estratégico				
Diretoria Geral				
<b>DG</b>				
<b>promover a formação do cidadão histórico crítico, oferecendo ensino, pesquisa e extensão com qualidade socialmente referenciada, objetivando o desenvolvimento sustentável do país</b>				
Objetivo Tático	Objetivo Operacional			
Diretoria de Área				
<b>DAP</b> Gerir, coordenar, acompanhar e monitorar as atividades e políticas ligadas a administração, planejamento, orçamento e finanças do Instituto Federal da Bahia/Campus Eunápolis, com o propósito de fomentar as atividades fins e meio do órgão.	Promover o estudo da distribuição orçamentária do Campus.	Planejar as contratações de macroprocessos ligados aos contratos com cessão de mão de obra do Campus.	Dar suporte a Direção Geral nas tomadas de decisão envolvendo atividades administrativas.	
	Promover a avaliação constante da execução orçamentária, financeira, restos a pagar, contratações e contratos.	Monitorar a execução orçamentária para possível troca de orçamento de custeio para investimento.		
Departamento				
<b>DOF</b> Garantir a execução Orçamentária e Financeira do Campus.	Prestar informações e contribuir com os Setores Acadêmicos com as demandas relacionadas aos cadastros e pagamentos do Campus.	Coordenação		
		<b>ORÇAMENTO</b> Gerenciar a execução orçamentária, contribuindo com a Direção Administrativa e Direção Geral com informações do Orçamento para tomada de decisões.	<b>FINANÇAS</b> Executar as demandas Financeiras, fornecendo às Diretorias e Credores informações quanto aos pagamentos realizados.	<b>CONTABILIDADE</b> Realizar conferência, controle e organização dos documentos Fiscais relacionados a execução Financeira com arquivamento em Drive e Processos Impressos.
<b>DEPAD</b> Gerenciar, coordenar, acompanhar e monitorar a execução das atividades relacionadas ao planejamento, licitações, aquisição e alienação de bens, contratos, material e patrimônio; o departamento busca constantemente aprimorar os processos de trabalho com o propósito de fortalecer as atividades fins e meio do Campus.	Fornecer suporte à Diretoria de Administração e Planejamento na tomada de decisões que envolvam atividades administrativas ligadas ao DEPAD.	<b>PLANEJAMENTO</b> Gerenciar o planejamento das contratações com ênfase na elaboração do Plano de Contratações Anual (PCA) e Plano de Metas Institucional (PMI).	<b>COMPRAS</b> Planejar as contratações dos processos principais para o funcionamento dos Campus sem cessão de mão de obra.	<b>PREGOEIROS</b> Acompanhar e monitorar a execução do cronograma de aquisições e processos licitatórios.
		<b>CONTRATOS</b> Acompanhar a gestão dos contratos administrativos, abrangendo sua celebração, execução e eventuais aditivos.		

Fonte: Dados da pesquisa

### 2.5.1.3 Resultados da análise SWOT

Após a definição dos objetivos, compreendeu-se com mais clareza as atribuições de cada unidade, com informações-chave na busca por estratégias para o alcance das metas de forma

mais efetiva. Ato contínuo, foi projetada a Análise SWOT, através do levantamento dos fatores dos ambientes internos e externo, com a finalidade de reunir informações a serem consideradas no processo de gerenciamento de riscos. Assim, a figura 18 demonstra o arranjo visual dos dados levantados quanto as forças (*strenghts*), fraquezas (*weakness*), oportunidades (*opportunities*) e ameaças (*threats*) relativo à diretoria administrativa.

Figura 18 - Análise SWOT da diretoria administrativa do IFBA

AJUDA	ATRAPALHA
<p style="text-align: center;"><b>S</b></p> <p style="text-align: center;"><b>FORÇAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Equipe possui conhecimento técnico específico e é qualificada para realização das atividades.</li> <li>• Respeito e sintonia entre a equipe.</li> <li>• Adoção de procedimentos padronizados.</li> <li>• Relação cordial com membros da equipe, servidores em geral e áreas estratégicas do IFBA como um todo.</li> <li>• Definição de fluxos gerais de contratação, normatização de procedimentos envolvendo o planejamento da contratação até gestão contratual.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>W</b></p> <p style="text-align: center;"><b>FRAQUEZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Equipe reduzida, muitas vezes com acúmulo de atividades.</li> <li>• Pouca interação com área acadêmica.</li> <li>• Intempestividade na implementação de sistemas de controle patrimonial e de material.</li> <li>• A percepção da área acadêmica dos processos de contratação como altamente burocráticos.</li> <li>• Orçamento limitado, precisando adotar constantemente ações para poder atender as demandas essenciais da Instituição.</li> <li>• Pouco investimento nas áreas de pesquisa e extensão devido ao orçamento limitado.</li> <li>• Falta de um planejamento preventivo de manutenções prediais para mitigar correções emergenciais e conseqüentemente demandar maior orçamento.</li> <li>• Pouca captação com recursos externos para o IFBA, por não ter procedimento específico.</li> <li>• Não ter mapeamento de todas as atividades inerentes as áreas/setores ligado a Diretoria Administrativa.</li> <li>• Falta de divulgação das atividades e técnicas gerenciais criadas pelos membros da equipe.</li> <li>• Foco nas atividades operacionais com tempo reduzido para divulgação e definição de procedimentos.</li> <li>• Dificuldade para regularização dos saldos das contas de obras em andamento devido a problemas internos que envolve o IFBA como um todo.</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>O</b></p> <p style="text-align: center;"><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Adoção teletrabalho, otimizando as tarefas dos servidores e conseqüentemente redução de custos, otimizando o orçamento.</li> <li>• Capacitações online pelas escolas de governo.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>T</b></p> <p style="text-align: center;"><b>AMEAÇAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mudanças na legislação de forma constante, exigindo força de trabalho, capacitação e tempo.</li> <li>• Orçamento com previsões de corte ou falta de previsão de aumento, enquanto as despesas aumentam.</li> <li>• Falta de orçamento de investimento específico para o Campus previsto na LOA, prejudicando o planejamento interno.</li> <li>• Mudanças de procedimentos ligados a inclusão de documento hábil de pagamento envolvendo setores ligados a gestão contratual e financeiro.</li> </ul>

Fonte: Dados da pesquisa

A partir dos dados coletados através da análise SWOT, no resultado geral de todas as unidades, foram identificadas 12 forças, 40 fraquezas, 8 oportunidades e 13 ameaças. A análise



responsabilização, falta de planejamento) evidenciam as dificuldades para implantação da gestão de risco nas instituições Federais.

#### 2.5.1.3.1 Análise do ambiente interno

As principais forças são provenientes de fatores internos, principalmente relacionados ao capital humano, aos processos e sistemas. Esses fatores geram qualidade, eficiência e transparência nos serviços prestados. As principais tendências e padrões que se observam nessas forças são:

- Equipe possui conhecimento técnico específico e é qualificada para realização das atividades.
- Equipe qualificada e sempre buscando atualização.
- Equipe experiente e qualificada em gestão financeira e contábil.

Essas forças indicam que há um alto nível de competência e capacitação da equipe, que obtém os conhecimentos e as habilidades necessárias para o desempenho das suas funções. Isso implica em maior confiança, credibilidade da organização.

- Respeito e sintonia entre a equipe.
- Relação cordial com membros da equipe, servidores em geral e áreas estratégicas do IFBA como um todo.

Essas forças indicam que há um bom clima organizacional e uma boa comunicação interna e externa, que favorecem a cooperação, a integração e o alinhamento entre as diferentes unidades e níveis da organização.

- Definição de fluxos gerais de contratação, normatização de procedimentos envolvendo o planejamento da contratação até gestão contratual.
- Práticas transparentes da execução orçamentária e financeira com divulgação de informações.
- Sistema de Pagamento de Bolsas eficaz.
- Práticas eficazes de gerenciamento de recursos, otimizando custos operacionais e maximizando os benefícios educacionais.
- Desenvolvimento de sistema por um servidor da área de compras com o objetivo de facilitar e agilizar as etapas dos processos de compras.

Essas forças indicam que há uma inovação e uma preocupação com a melhoria dos processos e dos sistemas da organização, que visam a otimizar o tempo, o custo e a qualidade dos serviços prestados. Isso implica em maior agilidade, flexibilidade e eficácia da organização.

As principais fraquezas que limitam são provenientes de fatores internos, principalmente relacionados à estrutura, à capacitação e à comunicação. Esses fatores geram dificuldades, atrasos e erros, bem como insatisfação e desmotivação dos colaboradores. As principais tendências e padrões que se observam nessas fraquezas são:

- Equipe reduzida, muitas vezes com acúmulo de atividades.
- Acúmulo de atividades em decorrência da sobrecarga de um único servidor no departamento de Administração, que inclui a execução de parte das responsabilidades da Coordenação de Compras e Licitações.
- Concentração na execução das atividades, restando um prazo mais curto para estabelecer procedimentos e divulgá-los.

Essas fraquezas indicam que há uma falta de recursos humanos adequados para atender às demandas da organização. Isso implica em sobrecarga, e uma menor produtividade.

- Pouca interação com área acadêmica.
- A percepção da área acadêmica dos processos de contratação como altamente burocráticos.
- Pouco investimento nas áreas de pesquisa e extensão devido ao orçamento limitado.
- Orçamento limitado e que restringe o desenvolvimento de programas educacionais e infraestrutura.

Essas fraquezas indicam que há uma falta de integração e de alinhamento entre as áreas administrativa e acadêmica da organização, bem como uma limitação dos recursos financeiros disponíveis para investir nas atividades-fim da organização. Isso implica em menor satisfação, engajamento e comprometimento dos clientes internos e externos da organização.

- Resistência do servidor na execução das etapas do planejamento da contratação definidas para cada agente.
- Falta de definição de um fiscal para contratos de escopo ou ausência de atuação do fiscal designado.
- Resistência do Servidor em executar determinadas atividades.

Essas fraquezas indicam que há uma falta de adesão e de colaboração de alguns servidores para cumprir as normas e os procedimentos estabelecidos pela organização, bem como uma falta de responsabilidade e de compromisso com as funções designadas. Isso implica em maior risco, insegurança e inconsistência na execução das atividades.

- Falta de capacitação para os solicitantes ou agentes envolvidos no processo de contratação.
- Oportunidades escassas ou limitadas de treinamento para Pregoeiros e Agente de contratações.
- Falta de capacitação dos servidores para execução das atividades de fiscalização de contratos
- Falta de treinamento e desenvolvimento para a equipe de orçamento e finanças em novas práticas contábeis e tecnologias.

Essas fraquezas indicam que há uma falta de oportunidade de qualificação e de atualização dos servidores para desempenhar as suas atividades, bem como uma falta de oportunidades e de incentivos para o seu desenvolvimento profissional. Isso implica em insegurança e desmotivação dos servidores.

- Intempestividade na implementação de sistemas de controle patrimonial e de material.
- Não disponibilização de sistemas para auxiliar/facilitar a execução dos processos de compras, a exemplo de geração de atas, consolidação das demandas, gerenciamento de IRP, solicitação de empenhos, etc.
- Sistema desenvolvido por um servidor da área de compras com o objetivo de facilitar e agilizar as etapas do processo de compras, porém não é institucional.
- Falta de sistemas auxiliares que contribuam com a execução das atividades fim
- Sistemas de controle interno pouco eficazes, não proporcionando vínculo entre si e não contribuindo para um melhor controle interno na prevenção de erros.
- Alguns processos manuais, levando a atrasos nas transações orçamentárias.

Essas fraquezas indicam que há uma falta de tecnologia da informação e comunicação adequada para apoiar e facilitar os processos e os sistemas da organização, bem como uma falta de padronização e de integração entre os mesmos. Isso implica em menor agilidade, flexibilidade em algumas atividades da organização.

- Falta de divulgação das atividades e técnicas gerenciais criadas pelos membros da equipe.
- Falta de padronização dos documentos dos processos (SEI)
- Falta de divulgação das principais atividades desenvolvidas e/ou processos executados.

- Transparência/Divulgação dos processos de compras, licitações (todas as etapas) e contratos.

Essas fraquezas indicam que há uma falta de comunicação nas informações e nos resultados gerados pela organização, bem como uma falta de uniformidade e de clareza nos documentos e nos registros da organização. Isso implica em menor visibilidade, reconhecimento e confiança da organização.

- Pouca captação com recursos externos para o IFBA, por não ter procedimento específico.
- Não ter mapeamento de todas as atividades inerentes as áreas/setores ligado a Diretoria Administrativa.
- Falta de um planejamento preventivo de manutenções prediais para mitigar correções emergenciais e consequentemente demandar maior orçamento.
- Dificuldade para regularização dos saldos das contas de obras em andamento devido a problemas internos que envolve o IFBA como um todo.
- Processo falho de cobrança de documentos necessários para pagamentos.
- Dificuldade de implementar todas as mudanças trazidas pela legislação e procedimentos a serem executados, a exemplo de gerenciamento de riscos.
- Dependência excessiva de uma única fonte de financiamento, tornando a instituição vulnerável a cortes orçamentários.
- Instalações antigas que precisam de investimento significativo, mas o orçamento restrito limita as melhorias necessárias.
- Restrições orçamentárias limitam a capacidade de adquirir bens e serviços de qualidade, impactando negativamente o cumprimento de metas e objetivos estabelecidos.
- Riscos relacionados à conformidade com regulamentações governamentais e fiscais.

Essas fraquezas indicam que ainda há uma falta de planejamento e de gestão estratégica da organização, bem como uma falta de controle e de monitoramento dos recursos e dos riscos da organização. Isso implica em menor sustentabilidade, competitividade e segurança da organização.

#### 2.5.1.3.2 Análise do ambiente externo

As principais oportunidades que favorecem a organização são provenientes de fatores externos, principalmente relacionados ao ambiente tecnológico, educacional e empresarial. Esses fatores geram possibilidades de melhoria, inovação e parceria nos serviços prestados, bem como de capacitação e motivação dos colaboradores. As principais tendências e padrões que se observam nessas oportunidades são:

- Adoção tele trabalho, otimizando as tarefas dos servidores e conseqüentemente redução de custos, otimizando o orçamento.
- A implementação do tele trabalho, melhorando a execução das tarefas dos servidores, proporcionando maior flexibilidade e qualidade de vida, ao mesmo tempo, em que reduz custos e melhora a gestão do orçamento.

Essas oportunidades indicam que há um benefício mútuo entre a organização e os servidores, que podem aproveitar as vantagens do trabalho remoto, como maior autonomia, produtividade e satisfação. Isso implica em maior eficiência, economia e qualidade dos serviços prestados pela organização.

- Capacitações online pelas escolas de governo.
- Incentivos ao Servidor que busca Cursos de Capacitação e aprendizado.
- Explorar bolsas e subsídios disponíveis para servidores do setor, construindo um calendário de oportunidades de aperfeiçoamento ao Setor de Orçamento e finanças.

Essas oportunidades indicam que há uma oferta a instituição pode estimular o desenvolvimento profissional dos servidores, que podem acessar cursos e programas de capacitação e aprendizado online, bem como bolsas e subsídios para aprimorar seus conhecimentos e habilidades. Isso implica em maior competência, confiança e credibilidade dos servidores e da organização.

- Adoção de tecnologias digitais para melhorar a eficiência na gestão financeira, evitando impressão de documentos e promovendo uma melhor utilização de recursos.
- Investir em sistemas de gerenciamento financeiro e contábil automatizados para melhorar a eficiência e reduzir erros.

Essas oportunidades indicam que há uma possibilidade de modernização e de melhoria dos processos e dos sistemas da organização, que podem se beneficiar das tecnologias digitais para otimizar o tempo, o custo e a qualidade dos serviços prestados.

- Estabelecer parcerias de longo prazo com empresas para patrocínios, pesquisa conjunta e programas de bolsas financiadas pelo setor privado.

Essa oportunidade indica que há uma chance de ampliar e diversificar as fontes de financiamento e de apoio da organização, que pode se associar com empresas do setor privado para obter recursos, conhecimento e visibilidade. Isso implica em maior sustentabilidade, competitividade e reconhecimento da organização.

As principais ameaças que afetam a organização são provenientes de fatores externos, principalmente relacionados ao ambiente político, econômico e legal. Esses fatores geram incertezas, instabilidades e riscos para o setor educacional, exigindo adaptação, inovação e gestão eficiente dos recursos. As principais tendências e padrões que se observam nessas ameaças são:

- Mudanças na legislação de forma constante, exigindo força de trabalho, capacitação e tempo.
- Mudanças frequentes na legislação, o que torna um desafio para os servidores ligados a planejamento, compras e contratos.
- Mudanças de procedimentos ligados a inclusão de documento hábil de pagamento envolvendo setores ligados a gestão contratual e financeiro.
- Mudanças nas regulamentações fiscais que exigem ajustes nas práticas financeiras.
- Alterações nas leis fiscais que podem afetar negativamente a gestão financeira.
- Mudanças frequentes nos sistemas governamentais.

Essas ameaças indicam que há uma necessidade de se manter atualizado e capacitado para lidar com as novas exigências legais e fiscais, bem como de se contar com sistemas de gestão que facilitem o cumprimento das obrigações e o controle dos processos.

- Orçamento com previsões de corte ou falta de previsão de aumento, enquanto as despesas aumentam.
- Falta de orçamento de investimento específico para o Campus previsto na LOA, prejudicando o planejamento interno.
- Possíveis cortes no financiamento Governamental devido a mudanças políticas ou econômicas.
- Flutuações econômicas que podem afetar a disponibilidade de recursos para o setor educacional.

- Variações econômicas e eventos imprevistos que têm o potencial de afetar os custos dos bens e serviços adquiridos.
- Mudanças na gestão do Ministério da Educação que podem levar a incertezas no financiamento e nas políticas educacionais.

Essas ameaças indicam que há uma limitação dos recursos financeiros disponíveis para a sua organização, bem como uma dependência apenas do financiamento governamental. Isso implica em buscar fontes alternativas de receita, reduzir custos desnecessários, otimizar a alocação dos recursos e incentivar o aumento de cursos e alunos para obter mais orçamento disponível na LOA. Além de manter um bom relacionamento institucional com o Ministério da Educação, defender os interesses e as demandas da sua organização e participar de fóruns e redes de articulação e cooperação entre as instituições de ensino.

## **2.5.2 Etapa 2 - Identificação de riscos**

A segunda etapa trata-se da identificação de eventos de risco, essa etapa é uma das mais críticas do processo, uma vez que as tarefas subsequentes irão se basear nos dados dessa fase. Para tanto, empregou-se a técnica *brainstorming* online, onde houve incentivo para um processo livre de fluxo de ideias, realizada com os gestores do DAP, DEPAD e DOF, e os servidores envolvidos no processo operacional dessas unidades, compreendendo as coordenações de Planejamento, Compras, Pregoeiros, Contratos, Orçamento, Finanças e Contabilidade em um total de 8 (oito) servidores para obter informações sobre os riscos específicos enfrentados pela instituição.

### **2.5.2.1 Resultados do Brainstorming**

Os riscos identificados pelos respondentes deveriam ser classificados em categorias, sendo elas: Operacional, Legal, Financeiro ou Orçamentário e de integridade. Essa classificação é fundamental para o entendimento da origem dos riscos. Os eventos de riscos foram identificados conforme Tabela 1.

Tabela 1 - Resultados do *brainstorming* online identificação de riscos

<b>SIGLA</b>	<b>Operacional</b>	<b>Legal</b>	<b>Financeiro ou Orçamentário</b>	<b>Integridade</b>	<b>Total</b>
DAP	17	6	10	0	33
<b>SUB-TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>6</b>	<b>10</b>	<b>0</b>	<b>33</b>
DOF	7	0	1	0	8
DOF   ORÇAMENTO	5	0	0	0	5
DOF   FINANÇAS	8	1	2	0	11
DOF   CONTABILIDADE	6	5	0	0	11
<b>SUB-TOTAL</b>	<b>26</b>	<b>6</b>	<b>3</b>	<b>0</b>	<b>35</b>
DEPAD	2	0	0	0	2
DEPAD   PLANEJAMENTO	4	0	0	0	4
DEPAD   COMPRAS	2	0	0	0	2
DEPAD   PREGOEIROS	4	3	0	0	7
DEPAD   CONTRATOS	5	0	0	0	5
<b>SUB-TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>3</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>20</b>
<b>TOTAL</b>	<b>60</b>	<b>15</b>	<b>13</b>	<b>0</b>	<b>88</b>

Fonte: Dados da pesquisa

Na prática, foram identificados 88 eventos de riscos que podem comprometer os objetivos da instituição, observa-se que a maior quantidade de riscos se encontra nas atividades operacionais, que representa (68,18%) de todos os riscos relacionados, seguido pelos riscos legais com (17,05%), e logo após os riscos financeiros ou orçamentários com (14,77%), não foi relacionado nenhum risco de integridade. Nesta etapa foi perceptível a coerência das informações com a análise SWOT e a nuvem de palavras.

#### 2.5.2.2 Resultados da Análise de Causa e Efeito

Foi proposto aos participantes, que logo após o reconhecimento dos riscos, que fossem descritas as suas causas e os seus efeitos relacionados. Para tanto, empregou-se o modelo nos mesmos moldes do *brainstorming* online via sistema web. Porém, trabalhando de forma complementar, conforme explica Miguel (2002) que caracteriza o risco pela composição das suas causas e dos seus efeitos. A causa está relacionada à incerteza da ocorrência do evento e o efeito está relacionado as consequências.

Para auxiliar no desenvolvimento dessa etapa, afim de facilitar o entendimento dos elementos que compõem o gerenciamento dos riscos dos processos da unidade, foi elaborada a

seguinte sintaxe demonstrada pela figura 20 que ilustra a relação das causas e efeitos com os riscos e objetivos.

Figura 20 - Relação de causas, efeitos, riscos e objetivos



Fonte: Adaptado ministério do planejamento

Foram relacionadas 98 causas e 106 efeitos para cada um dos 88 eventos de risco conforme descrito na tabela 2.

Tabela 2 - Resultados da análise de Causa e efeito

SIGLA	Causas	Riscos	Efeitos
DAP	41	33	44
<b>SUB-TOTAL</b>	<b>41</b>	<b>33</b>	<b>44</b>
DOF	8	8	8
DOF   ORÇAMENTO	5	5	5
DOF   FINANÇAS	11	11	12
DOF   CONTABILIDADE	12	11	12
<b>SUB-TOTAL</b>	<b>36</b>	<b>35</b>	<b>37</b>
DEPAD	3	2	4
DEPAD   PLANEJAMENTO	4	4	4
DEPAD   COMPRAS	2	2	4
DEPAD   PREGOEIROS	6	7	8
DEPAD   CONTRATOS	6	5	5
<b>SUB-TOTAL</b>	<b>21</b>	<b>20</b>	<b>25</b>
<b>TOTAL</b>	<b>98</b>	<b>88</b>	<b>106</b>

Fonte: Dados da pesquisa

Nesta etapa, a organização pôde conhecer com mais clareza de onde vêm os problemas e suas relações, possibilitando uma visão mais ampla de suas atividades. Para facilitar o entendimento, aplicamos com um dos eventos a sintaxe elaborada anteriormente conforme descrita pela tabela 3, a lista descrição completa dos eventos se encontra no (Anexo 1).

Tabela 3 - Modelo de descrição do risco

<b>Elementos</b>	<b>Descrição</b>
<b>UNIDADE</b>	<b>DAP</b>
<b>OBJETIVO OPERACIONAL</b>	Promover o estudo da distribuição orçamentária do Campus.
<b>EVENTO DE RISCO</b>	Falta de orçamento de investimento para equipar laboratórios do Campus.
<b>CAUSA</b>	Não descentralização anual de crédito de investimento aos Campi previsto na LOA
<b>EFEITO</b>	Laboratórios defasados e com falta de equipamentos essenciais para aulas práticas, não atualização de acervo, não ampliação do Campus.
<b>SINTAXE</b>	Devido a <i>Causa</i> , poderá ocorrer o <i>Evento de Risco</i> , que poderá levar ao <i>Efeito/Consequência</i> , impactando no <i>Objetivo</i> .
<b>DESCRIÇÃO DO RISCO</b>	Devido a <i>não descentralização anual de crédito de investimento aos Campi previsto na LOA</i> , poderá ocorrer a <i>Falta de orçamento de investimento para equipar laboratórios do Campus</i> , o que poderá levar a <i>Laboratórios defasados e com falta de equipamentos essenciais para aulas práticas, não atualização de acervo, não ampliação do Campus</i> impactando na <i>promoção do estudo da distribuição orçamentária do Campus</i> .

Fonte: Dados da pesquisa

As associações entre as causas, os riscos e os efeitos podem ser feitas por meio de relações de causalidade, correlação e influência, que indicam como uma causa pode gerar um risco, como um risco pode gerar um efeito, ou como uma causa, um risco ou um efeito pode afetar ou ser afetado por outro. Outra possibilidade é buscar por padrões por meio de identificação de regularidades, de similaridades ou de diferenças entre as causas, os riscos e os efeitos, que indicam como eles se repetem, se assemelham ou se distinguem em diferentes situações, contextos ou períodos. As tendências são a identificação de direções, de intensidades ou de variações entre as causas, os riscos e os efeitos, que indicam como eles tendem a aumentar, a diminuir, a se manter ou a se alterar em diferentes situações, contextos ou períodos. Isso pode ser feito na busca por uma melhor compreensão de todo o contexto.

### 2.5.3 Etapa 3 - Avaliação de riscos

A avaliação de riscos foi a terceira etapa do processo. A análise qualitativa se destaca ao concentrar a atenção nos riscos de maior importância, enquanto a abordagem quantitativa busca mensurar a exposição geral ao risco no projeto e pode oferecer dados complementares para respaldar o planejamento de respostas a esses riscos (PMBOK, 2017).

### 2.5.3.1 Resultados da classificação de riscos

Na busca pela definição do grau de criticidade do risco, tomamos como técnica a matriz de probabilidade e impacto, na qual optou por um modelo 5 x 5 para combater altos níveis de subjetividade. Participaram dessa etapa os gestores das unidades DAP, DOF e DEPAD, por meio de uma reunião no modelo grupo focal, onde foram discutidos cada um dos parâmetros, que mensurou o impacto por meio de 6 critérios, sendo eles: Esforço, Regulação, Reputação, Negócios/Serviços à sociedade, Intervenção Hierárquica e Orçamentário. Cada um desses critérios obedecendo a pesos diferentes, sendo classificados em uma escala de 1 a 5. Em confronto com a sua probabilidade de ocorrência, também classificada em uma escala de 1 a 5. Essa técnica foi aplicada conforme sugestão dos três referenciais estudados descritos na figura 12, e materializada por meio do modelo aplicado na metodologia do ministério do planejamento.

Após a classificação (probabilidade x impacto) foram calculados o risco inerente por meio da multiplicação dos fatores, podendo ser classificados dentro dos seguintes tipos de risco: risco baixo (de 1 a 3), risco moderado (de 4 a 6), risco alto (de 7 a 12) e risco crítico (de 13 a 25). A figura 21 apresenta a avaliação dos eventos de riscos identificados por meio da matriz de riscos.

Figura 21 - Matriz de Riscos da direção administrativa do IFBA

			Matriz de Riscos				
Impacto	Catastrófico	5	5	10	15	20	25
	Grande	4	4	8	12	16	20
	Moderado	3	3	6	9	12	15
	Pequeno	2	2	4	6	8	10
	Insignificante	1	1	2	3	4	5
			1	2	3	4	5
			Rara	Improvável	Possível	Provável	Quase certo
			Probabilidade				

Legenda	
1 a 3	Risco Pequeno
4 a 6	Risco Moderado
7 a 12	Risco Alto
13 a 25	Risco Crítico

Fonte: Dados da pesquisa

Observa-se que as unidades em conjunto apresentam: 9 “risco pequeno”, 35 “risco moderado”, 41 “risco alto” e 3 “risco crítico”, o que demonstra que a instituição deve ter um alto grau de intolerância para com esses riscos, uma vez que (50,00%) dos riscos estão iguais

ou acima do nível “risco alto”. Por sua vez, a análise dos riscos por categoria possibilitou identificar os riscos mais expressivos conforme figura 22.

Figura 22 – Risco Inerente por categoria da direção administrativa do IFBA

Risco Inerente por Categoria											
Risco Inerente		Operacional		Legal		Financeiro ou orçamentário		Integridade		Total	
1 a 3	Risco Pequeno	8	9,09%	1	1,14%	0	0,00%	0	0,00%	9	10,23%
4 a 6	Risco Moderado	18	20,45%	12	13,64%	5	5,68%	0	0,00%	35	39,77%
7 a 12	Risco Alto	31	35,23%	2	2,27%	8	9,09%	0	0,00%	41	46,59%
13 a 25	Risco Crítico	3	3,41%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	3	3,41%
Total		60	68,18%	15	17,05%	13	14,77%	0	0,00%	88	100,00%

Fonte: Dados da pesquisa

A maior quantidade de riscos classificados está na categoria “Operacional”, seguida por “Legal” e “Financeiro ou Orçamentário”. A maioria dos riscos (68,18%) são de natureza operacional, o que indica que a instituição pública enfrenta mais desafios, dificuldades e problemas relacionados aos processos, sistemas, equipamentos, recursos humanos e controles internos que suportam as atividades públicas.

A maioria dos riscos são de classificação alta (46,59%), o que indica que a instituição pública está exposta a eventos de risco que têm uma alta probabilidade e um alto impacto de ocorrerem, podendo afetar negativamente o cumprimento dos objetivos.

A maioria dos riscos operacionais (35,23%) são de classificação alta, o que indica que a instituição pública precisa manter atenção para com esses eventos de risco, bem como definir as responsabilidades, as ações e os recursos necessários para o gerenciamento desses riscos operacionais.

A maioria dos riscos legais (13,64%) são de classificação moderada, o que indica que a instituição pública tem uma média probabilidade e um médio impacto de descumprir, de se incompatibilizar ou de se alterar em relação às normas e leis que regulam as atividades públicas, podendo afetar moderadamente o cumprimento dos objetivos, das metas, das normas e das leis das atividades públicas.

A maioria dos riscos financeiros ou orçamentários (9,09%) são de classificação alta, o que indica que a instituição pública tem uma alta probabilidade e um alto impacto de enfrentar insuficiência, inadequação dos recursos financeiros disponíveis para a execução das atividades públicas, podendo afetar negativamente o cumprimento dos objetivos, das metas, de planejamento.

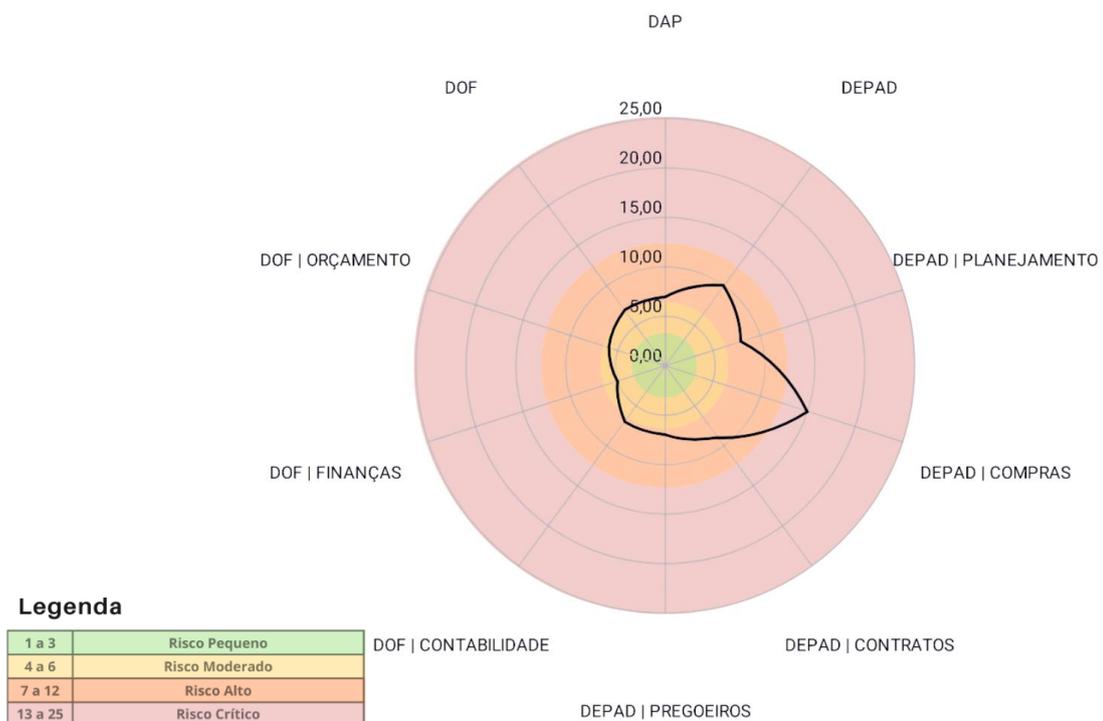
Apenas três riscos (3,41%) são de classificação crítica, exigindo ação imediata e prioritária nos riscos que tem alta criticidade. Uma vez que são eventos de risco que podem comprometer gravemente o funcionamento da instituição.

As categorias “Legal” e “Financeiro ou Orçamentário” não apresentam riscos classificados como “Crítico” (0,00%). Isso sugere que, embora haja riscos presentes nessas áreas, nenhum deles foi avaliado como extremamente prejudicial ou de alto impacto. Estas análises reforçam a necessidade de estratégias focadas na mitigação dos riscos operacionais, apesar da presença de riscos em outras áreas. É essencial identificar e gerenciar essas ameaças para proteger as operações e o desempenho da instituição.

### 2.5.3.2 Mapa de Riscos

A análise de riscos também permitiu um mapeamento dos riscos setorizado, calculando a média aritmética do risco inerente, de modo que a representação gráfica demonstra a distribuição médias dos riscos indicando as unidades mais vulneráveis e mais protegidas.

Figura 23 – Mapa de Riscos por unidade da direção administrativa do IFBA



Fonte: Dados da pesquisa

Compras é a coordenação que apresenta a maior criticidade média dos riscos “Risco Crítico” (15,00), o que corresponde a (18,5%) do total da média do risco inerente de todas as unidades, e a (35,7%) dos riscos do DEPAD. Isso indica que a coordenação de Compras

enfrenta os eventos de risco mais graves, prováveis e mais danosos, que exigem ação imediata e prioritária para responder aos riscos relacionados às compras públicas.

A coordenação de Finanças é a unidade que apresenta a menor média de riscos, sendo sua classificação “Risco Moderado” (5,00), o que corresponde a (6,2%) do total de riscos identificados e a (20,00%) dos riscos do DOF. Isso indica que a unidade de finanças é a coordenação que enfrenta os eventos de risco menos graves, menos prováveis e menos danosos, que exigem ação de médio prazo para responder aos riscos relacionados às finanças públicas.

As outras unidades apresentam classificação “Risco Alto” na faixa entre (7,00) e (10,00), indicando que essas unidades apresentam um alto nível de exposição, de vulnerabilidade e de impacto aos eventos de risco, que podem afetar negativamente o cumprimento dos objetivos, o que indica necessidade imediata de avaliar, melhorar, aprender e inovar os processos, os sistemas, os equipamentos, os recursos humanos e os controles internos que suportam as atividades públicas, por meio das informações, evidências e dos subsídios fornecidos pela análise dos riscos.

Analisando a diretoria administrativa (DAP) em sua estrutura macro, a mesma apresenta uma classificação “Risco Alto” (7,00) o DOF apresenta um “Risco Moderado” (6,00). Apesar de ser classificado como moderado, é uma unidade de importância crucial no processo. Mesmo com um risco menor em comparação com outros, qualquer problema nessa área pode ter impactos substanciais na saúde financeira da organização. Já o DEPAD é a unidade que apresenta a maior valor de riscos (10,00), estando situação em classificação “Risco Alto”. Isso indica que o DEPAD é a unidade mais vulnerável, mais exposto e mais impactado pelos eventos de risco, podendo comprometer o desempenho, a qualidade e a legalidade das atividades de planejamento, compras e contratos da instituição pública.

Diante dos resultados apresentados, foi possível constatar que o processo de gestão de riscos é uma dimensão de boa governança (Bracci et al., 2021; Christopher & Sarens, 2018; Palermo, 2014). Os modelos estudados fundamentam-se em procedimentos para assegurar que todos os membros compreendam suas obrigações e concorram para a realização da missão, visão e objetivos da instituição, assegurando, desse modo, a *accountability*. A premissa é que o alinhamento gerencial no nível operacional, viabilize que cada indivíduo esteja ciente de suas responsabilidades e contribua para o alcance das metas delineadas no âmbito estratégico (Christopher & Sarens, 2015; COSO, 2004). Em suma, pelos resultados apresentados, observa-se que os arranjos adotados nesta pesquisa apresentaram alinhamento aos modelos internacionais COSO ERM (COSO, 2017, 2004, 1992) e à Norma ISO 31000:2018 (ABNT, 2018) e PMBOK (PMBOK, 2021, 2017).

## 2.5.4 Sugestão de etapas futuras

### 2.5.4.1. Definição de resposta aos riscos

Conforme as metodologias estudadas, uma vez avaliado o risco, a próxima etapa é o tratamento do risco, definindo a melhor resposta a ser adotada. Segundo o PMBOK 2017, esse é o processo de desenvolver alternativas, selecionar estratégias e definir ações para lidar com a exposição geral aos riscos e tratar os riscos individuais. Existem cinco possibilidades a saber: escalar, prevenir ou evitar, transferir ou compartilhar, mitigar ou reduzir e aceitar. Em sua maioria os gestores tendem optar pela opção mitigar ou reduzir, pois o principal objetivo, na prática é minimizar os riscos, viabilizando o alcance dos objetivos almejados materializados por meios de suas atividades. Os tipos de respostas estão descritos na figura 24.

Figura 24 - tipos de respostas ao risco

Resposta	Descrição da resposta por metodologia
 <p><b>Escalar</b></p>	<p>Quando se concorda que uma ameaça está fora do escopo do projeto ou que a resposta exceda a autoridade do gerente do projeto, ou do responsável é apropriado escalar o risco. (PMBOK, 2017)</p>
 <p><b>Prevenir ou Evitar</b></p>	<p>Prevenir riscos é quando o responsável atua para eliminar a ameaça ou a condição propícia a que ela ocorra. Essa estratégia pode ser a mais apropriada para ameaças com alta probabilidade de ocorrência e/ou impacto (PMBOK, 2017).</p> <p>Evitar o risco ao decidir não iniciar ou continuar com a atividade que dá origem ao risco (ISO 31000:2018)</p> <p>Eliminar a fonte do risco ou mudar o objetivo que está exposto ao risco (COSO 2017).</p>
 <p><b>Transferir ou Compartilhar</b></p>	<p>A transferência envolve passar a responsabilidade de uma ameaça a terceiros para gerenciar o risco e suportar o impacto, caso a ameaça ocorra (PMBOK, 2017).</p> <p>Compartilhar o risco (por exemplo, por meio de contratos, compra de seguros) (ISO 31000:2018).</p> <p>Transferir ou distribuir parte ou todo o risco para outra parte (COSO 2017).</p>
 <p><b>Mitigar ou Reduzir</b></p>	<p>Reduzir riscos é, quase sempre, a opção mais atraente. Existem duas opções para isso (1) reduzir a probabilidade de ocorrência de que uma ameaça aconteça e/ou (2) o impacto adverso que essa ameaça teria sobre o projeto. A primeira opção é quase sempre mais efetiva do que tentar reparar o dano depois que a ameaça ocorreu (PMBOK, 2017).</p> <p>Remover a fonte de risco; mudar a probabilidade; mudar as consequências; (ISO 31000:2018).</p> <p>Tomar ações para diminuir a probabilidade e/ou o impacto do evento de risco. (COSO 2017).</p>
 <p><b>Aceitar</b></p>	<p>Aceitar o risco é reconhecer a existência de uma ameaça, mas não tomar nenhuma ação proativa. Isso também é uma estratégia, que pode ser correta para ameaças de baixa prioridade (PMBOK, 2017).</p> <p>Retor o risco por decisão fundamentada; Assumir ou aumentar o risco de maneira a perseguir uma oportunidade (ISO 31000:2018)</p> <p>Reconhecer a existência do risco e decidir não tomar nenhuma ação para alterar sua probabilidade ou impacto (COSO 2017).</p>

Fonte: COSO 2017, ISO 31000:2018 e PMBOK, 2017

Após a definição da resposta a ser adotada para cada evento de risco, define-se um plano de ação com medidas a serem empregadas pela gestão, visando responder adequadamente ao risco conforme sua criticidade.

#### 2.5.4.2 Implementação de respostas aos riscos - Etapa 4

O objetivo deste procedimento é executar os planos de resposta aos riscos previamente estabelecidos. Esse passo é essencial para garantir a execução adequada dos planos de ação, de modo a lidar com a exposição geral aos riscos do projeto, minimizar as ameaças específicas e maximizar as oportunidades individuais apresentadas no projeto (PMBOK, 2017). A escolha da estratégia dependerá do nível de exposição a riscos calculada pela matriz de riscos. São utilizadas nesse processo algumas técnicas que auxiliam na implementação de um plano de ação.

A técnica 5W2H (é uma sigla para as sete perguntas: What (O quê), Who (Quem), When (Quando), Where (Onde), Why (Por quê?), How (Como) e How Much (Quanto), que são utilizadas como guia, na elaboração de um plano de ação) é comumente recomendada em estruturas de gestão de riscos mais flexíveis e adaptáveis, como aquelas presentes em metodologias ágeis ou em abordagens menos formais. Ela oferece uma maneira direta e abrangente de desenvolver planos de ação, permitindo uma compreensão clara do que precisa ser feito, por quem, quando, onde, como e por quanto. De acordo com Franklin (2006), a técnica 5W2H é entendida como uma abordagem para planejar ações direcionadas a problemas identificados de maneira clara e direta. Esse método exige a execução e implementação passo a passo, seguindo as etapas estabelecidas. Seu principal propósito é garantir que todas as tarefas planejadas sejam cuidadosamente estabelecidas e executadas de forma organizada e objetiva. Para Deolindo (2011), a técnica tem o objetivo de destacar todos os aspectos que devem ser definidos em um plano de ação. Conforme figura 25, essa técnica é composta por sete perguntas, utilizadas para implementar soluções.

Figura 25 - Técnica 5W2H



Fonte: Elaboração própria do autor

Segundo Barbosa et al., (2016) a técnica 5W2H é adequada na construção de um plano de ação, principalmente em ocasiões em que há necessidade de resolver um problema. É frequentemente usado para planejar, documentar e executar tarefas de forma organizada e detalhada.

Outra técnica utilizada é o quadro Kanban, recomendada no PMBOK a ferramenta, é uma metodologia visual originada do *Lean Manufacturing*, sendo utilizada para gerenciar fluxos de trabalho, permitindo uma visão clara do trabalho em andamento e facilitando a identificação de possíveis gargalos ou atrasos. Ele se baseia em um quadro de tarefas, é uma representação visual do trabalho planejado que permite a todos visualizarem o status das tarefas. Um quadro de tarefas pode mostrar o trabalho pronto para ser iniciado (a fazer), o trabalho em andamento e o trabalho concluído (PMBOK, 2017, p 109).

Figura 26 - Quadro Kanban



Fonte: Elaboração própria do autor

Portanto, em um processo de implementação de respostas aos riscos podem ser utilizadas referidas técnicas em conjunto, sendo o plano de ação 5W2H para planejar, definindo atividades, custos e responsáveis, e o quadro Kanban para monitorar a execução com quadros visuais com cartões representando as tarefas e colunas indicando a situação de cada uma, ajudando equipes a priorizar e executar tarefas de forma mais eficiente.

#### 2.5.4.3 Informação, comunicação e monitoramento - Etapa 5

Nesta etapa, esforços são direcionados para o processo de informação, comunicação e monitoramento, esses fatores devem acompanhar todo o processo de gestão de riscos, com ações voltadas a coleta, análise e divulgação de informações úteis para a política de gestão de riscos e os *stakeholders*, conforme preconizado pelas referidas metodologias. Todas destacam a importância de um fluxo contínuo de informações para comunicar e monitorar todo o processo de gestão de riscos. Segundo os princípios da ISO 31000:2018. É importante nessa etapa comunicar atividades e resultados de gestão de riscos em toda a organização fornecendo informações para a tomada de decisão, isso faz melhorar as atividades de gestão de riscos, auxiliando a interação com as partes interessadas, incluindo aquelas com responsabilidade e com responsabilização por atividades de gestão de riscos. O COSO 2017, destaca a utilização de sistemas de informação e tecnologias para impulsionar o gerenciamento de riscos, comunicando as informações sobre riscos, e divulgando as informações de riscos, cultura e desempenho, aspectos relacionados ao monitoramento e evidenciação.

Ao integrar as práticas relatadas, a implementação de um *dashboard* torna-se uma ferramenta eficaz para a visualização, comunicação e monitoramento dos riscos. Esse recurso oferece uma representação visual dos dados, permitindo uma compreensão instantânea do estado atual dos riscos. Ao fornecer uma visão holística dos riscos organizacionais, o *dashboard* facilita a tomada de decisões informadas e oportunas, alinhando-se aos objetivos estratégicos, táticos e operacionais da organização. Além disso, possibilita uma comunicação mais eficaz, visto que fornece informações sintetizadas e de fácil interpretação para diversos públicos, desde a alta administração até as equipes operacionais, promovendo uma cultura de gestão proativa de riscos.

## 2.6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao longo do processo de GRC, compreendeu-se a importância de uma abordagem sistemática e organizada para avaliar e responder aos desafios enfrentados pelo IFBA Campus

Eunápolis. A aplicação prática dos modelos de gestão de riscos mostrou-se desafiadora em diversos aspectos, corroborando as discussões na literatura (Klein, 2020; Palermo, 2014; Power, 2007), uma vez que o setor público opera em um ambiente organizacional distinto do contexto empresarial (Christopher & Sarens, 2018; Palermo, 2014). Este é um ambiente onde a cultura de riscos ainda não está completamente internalizada, sendo predominante outras culturas (Bracci et al., 2021; Rana et al., 2019).

Apesar dos desafios encontrados no modelo proposto, os resultados deste estudo evidenciam esforços voltados para a implementação de práticas de GRC em uma instituição Federal, que foi iniciando com a etapa de estabelecimento do contexto. A avaliação da maturidade do controle interno revelou uma classificação geral de controle parcial, indicando áreas de fragilidade que demandam atenção. Isso destaca a ausência de um sistema eficaz de controle interno e indícios de alguns procedimentos ineficazes, sugerindo uma potencial exposição a riscos nas atividades operacionais da instituição, o que foi constatado nas etapas posteriores.

A estrutura organizacional mapeada evidenciou a representação hierárquica das unidades envolvidas na pesquisa, sendo essenciais para a definição dos objetivos estratégicos, táticos e operacionais. Estes, baseados em boas práticas de governança, oferecem um direcionamento claro para a organização, contribuindo para a concentração de esforços e definição de ações alinhadas com os objetivos gerais da instituição.

A análise SWOT proporcionou uma visão abrangente e analítica dos ambientes internos e externos, identificando forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, fornecendo informações-chave para a estratégia de gerenciamento de riscos. Além disso, a etapa de identificação de riscos, utilizando técnicas como brainstorming e análise de causa e efeito, permitiu identificar 88 eventos de riscos específicos enfrentados pela instituição, categorizados em operacionais, legais, financeiros e de integridade.

Na avaliação de riscos, aplicando a matriz de probabilidade e impacto, observou-se que a maioria dos riscos encontra-se na classificação “Risco Alto” e na categoria operacional, seguida por legal e financeiro/orçamentário. Isso indica a necessidade premente de focar em estratégias de mitigação para os riscos operacionais, dada sua prevalência e potencial impacto nas atividades da instituição. Os resultados também demonstraram que a maior criticidade dos riscos está na coordenação de Compras e no departamento do DEPAD, indicando uma necessidade imediata de avaliação e melhoria nos processos, sistemas e controles internos.

Esses achados reforçam a importância de implementar estratégias de gestão de riscos proativas e eficientes para garantir o cumprimento dos objetivos institucionais e a

sustentabilidade das atividades. Após a implementação e execução do plano de ação, a instituição pode repetir a avaliação do grau de maturidade em comparativo com os resultados atuais, para mensurar o avanço na política do fortalecimento do controle interno.

Como limitações da pesquisa temos que, devido à delimitação temporal disponível para coleta de dados, a pesquisa-ação limitou-se as atividades da área da diretoria administrativa e algumas unidades vinculadas, relacionados à área de estudo proposta, não sendo possível aplicar o modelo proposto em toda a organização. Pelo mesmo motivo, a pesquisa foi limitada até a etapa de avaliação de riscos, ou seja, sem a devida implantação prática das etapas seguintes orientadas pelos modelos internacionais, entretanto, sendo recomendada como atividades futuras. Outro aspecto relevante é a possível subjetividade do participante. Ao mesmo tempo que o servidor que atua na unidade seja a pessoa mais indicada para participar do processo, o mesmo pode não identificar determinados riscos com precisão, por esse motivo, a pesquisa-ação torna-se a forma mais adequada para esse tipo coleta de dados, de modo que os participantes recebam as orientações adequadas e o processo tenha um fluxo mais natural.

Observa-se que a instituição ainda necessitará de esforços por parte dos gestores, até que sua implementação seja aprimorada, e suas práticas estejam integradas às principais ações institucionais, subsidiando também o processo decisório. É evidente que a relevância do fator humano nesse processo tem seu impacto direto, decorrente de todas as especificidades mencionadas. Um processo mal conduzido, e a falta de comprometimento dos servidores, pode prejudicar uma implementação efetiva, deixando de alcançar o resultado desejado. Apesar das limitações citadas, entende-se que tais restrições não comprometem os objetivos gerais e específicos de pesquisa, não prejudicando a validação das etapas propostas na metodologia.

Este estudo contribui e reforça a importância de uma prática de GRC robusta e contínua, alinhada às melhores práticas e metodologias, como as preconizadas pelo COSO, ISO e PMBOK. Os dados fornecem subsídios valiosos para a tomada de decisões estratégicas, a alocação de recursos e a implementação de medidas preventivas e corretivas. Tais informações são fundamentais para o aprimoramento contínuo dos processos e controles internos, visando à mitigação dos riscos e à garantia da eficiência estratégica da instituição. Pesquisas futuras podem explorar outros contextos a fim de aprimorar as técnicas desenvolvidas, para aprofundar a análise sobre a eficácia do modelo proposto enquanto mecanismo de GRC.

### **3. ESTUDO 2 - ANÁLISE DA PERCEPÇÃO DE UM SISTEMA DE GOVERNANÇA, GESTÃO DE RISCOS E CONFORMIDADE UTILIZANDO O MODELO DE ACEITAÇÃO DE TECNOLOGIA (TAM).**

#### **3.1 INTRODUÇÃO**

A crescente necessidade por melhoria na Governança, Gestão de Riscos e Conformidade (GRC), está se tornando um dos principais requisitos para as organizações, impulsionado por diversos fatores. Isso inclui a necessidade de adesão a novas regulamentações, como a responsabilidade fiscal, lei anticorrupção, a capacidade de monitoramento dessas práticas para reduzir escândalos financeiros, além da análise de ameaças internas e externas. Conforme observado por Menzies (2006), o número, a complexidade e a importância dos requisitos de GRC estão em constante crescimento, à medida que as organizações buscam atender aos padrões e expectativas internacionais. Isso exige esforços adicionais para enfrentar os riscos e garantir a conformidade com leis, disposições e obrigações voluntárias, a fim de melhorar sua posição no mercado, promovendo eficiência e eficácia. Se tratando de governança, Smet e Mayer (2016) afirmam que a tecnologia da informação deixou de ser apenas uma questão técnica e, atualmente, sua complexidade e relevância nas empresas exigem atenção essencial. Isso impulsiona as organizações modernas a se equipar de ferramentas tecnológicas que contribuam nesse processo.

A exigência por GRC do mercado empresarial no setor privado e dos órgãos controle e fiscalização no setor público, impulsionou a compreensão da percepção dos indivíduos em relação a esses sistemas. Esta pesquisa objetiva avaliar a utilização de um sistema de GRC específico, investigando a influência da percepção entre gestores e subordinados no resultado geral, utilizando como base o Modelo de Aceitação de Tecnologia (Technology Acceptance Model – TAM). Esse modelo, originada nos estudos de Davis em 1986, localizou um arcabouço conceitual fundamental para compreender como as pessoas percebem e adotam novas tecnologias. Suas dimensões, utilidade percebida (UP) e facilidade de uso percebida (FUP), têm sido extensivamente aplicadas para compreender a facilidade de sistemas de informação e tecnologia em diversos contextos. Existem trabalhos que utilizaram a teoria (Sanchez-Prieto, Olmos Miguelanez, & Garcia-Peñalvo, 2017, Chintalapati & Daruri, 2017, Islam, & Buxmann, 2018), consideramos que o TAM é bastante adequado para explicar a percepção de utilidade e facilidade de uso do sistema de GRC proposto. Isso é fundamentado através da robustez do modelo (Rauniar, 2014; Chintalapati & Daruri, 2017; Almasri, 2018).

A percepção geral da aplicação das práticas de governança é um elemento crucial para o desempenho das organizações. A compreensão das relações entre a percepção dos indivíduos sobre a usabilidade e facilidade de uso de sistemas de GRC, e sua gestão é essencial para o aprimoramento do desempenho organizacional.

Estudos anteriores exploraram a aplicação do Modelo TAM em diferentes contextos, fornecendo dados importantes sobre a adoção de sistemas tecnológicos. No entanto, há uma lacuna a ser preenchida no entendimento específico da percepção hierárquica de sistemas no serviço público destinado à aplicação das práticas de GRC. Neste estudo, foi utilizado um software específico de GRC como objeto de investigação, na área administrativa do Instituto Federal da Bahia (IFBA), Campus Eunápolis-BA.

A pesquisa tem como expectativa avaliar a utilidade percebida e facilidade de uso percebida, e a partir disso verificar se há diferenças na percepção entre gestores e subordinados em relação ao sistema. A partir dessa introdução, são apresentadas como seções posteriores, a revisão da literatura na seção dois, contendo estudos anteriores, apresentação do software; na seção três, a metodologia aplicada na pesquisa, coleta de dados; na seção quatro, a apresentação e discussão dos resultados, e por fim na quinta seção as considerações finais. Essa estrutura visa fornecer uma análise abrangente da percepção dos usuários em relação ao sistema de GRC, explorando suas dimensões, contextos de aplicação e implicações de estratégias de governança na organização.

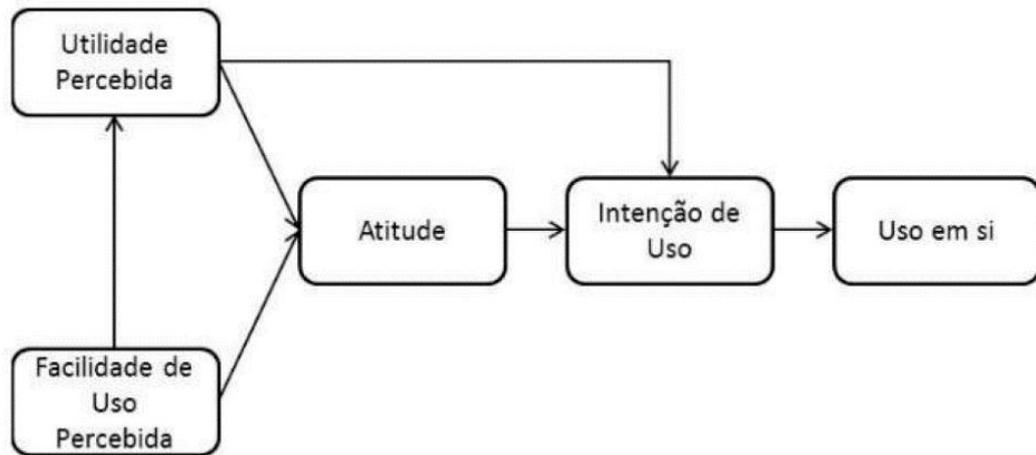
## **3.2. REVISÃO DA LITERATURA**

### **3.2.1 Origem e evolução do modelo TAM e suas dimensões**

O Technology Acceptance Model (TAM), ou Modelo de Aceitação Tecnológica, proposta por Davis em 1986, é um modelo derivado da Teoria da Ação Racional (TAR) que busca explicar o comportamento de uso da tecnologia (Davis, 1986). A TAR é uma teoria geral, que busca explicar possivelmente qualquer comportamento humano. No entanto, Davis percebeu a necessidade de um modelo mais específico para a adoção de tecnologia e, assim, desenvolveu o TAM, que é uma metodologia baseada na ideia de que existem dois fatores-chave que influenciam como uma inovação é aceita e como é atuada: a Utilidade Percebida e a Facilidade de Uso Percebida (Davis, 1986). A utilidade percebida (UP) é definida como a percepção do usuário de que o uso de um sistema específico irá aumentar seu desempenho. Por outro lado, a facilidade de uso percebida (FUP) se refere à percepção do usuário de que o uso de um sistema não exigirá esforço. Essas duas dimensões são consideradas os principais

determinantes da intenção de um usuário de adotar e usar uma tecnologia. Ao considerar essas dimensões, os pesquisadores podem obter achados interessantes sobre como melhorar a aceitação e o uso de tecnologias específicas (Alfadda & Mahdi, 2021; Shukla & Sharma, 2018; Verma et al. 2018; Vahdat et al. 2021; Lim, 2018; Min et al. 2019). Conforme figura 27.

Figura 27 - Modelo TAM



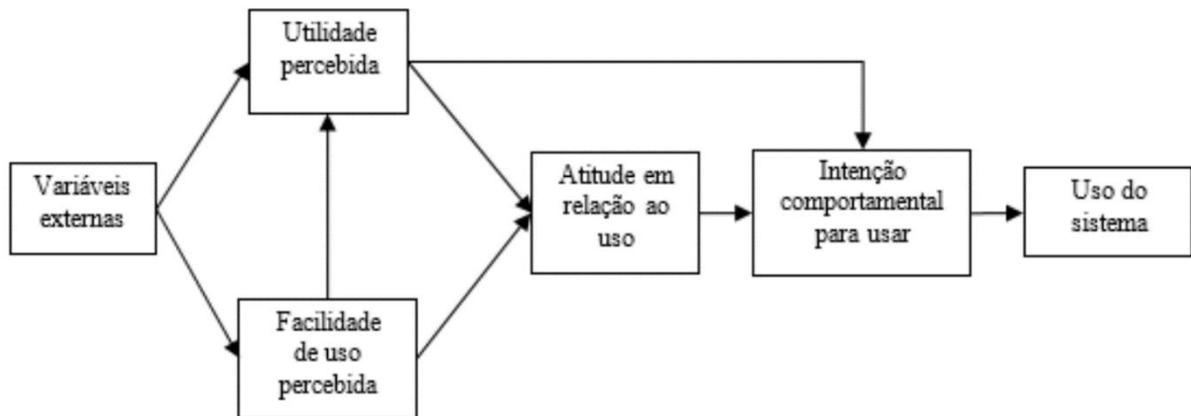
Fonte: Adaptado de Davis, Bagozzi, e Wyrshaw (1989) e Davis (1989)

O crescente interesse pela tecnologia e o início da informatização levaram a um aumento na utilização de sistemas, ao longo dos anos, o TAM tem sido utilizado para estudar a adoção de diversas tecnologias. Ela fornece uma base teórica para analisar o impacto de variáveis externas nas atitudes e intenções dos usuários, baseando-se em um pequeno número de variáveis fundamentais sugeridas por outros estudos (Davis, 1986; Pando-Garcia, Periafiez -Cafiadillas, & Charterina, 2016).

Com o tempo, o TAM evoluiu e se adaptou, mantendo sua relevância na previsão e explicação da aceitação tecnológica. Sua aplicabilidade em vários contextos e sua capacidade de explicar variações na intenção ou no uso real da tecnologia contribuíram para sua proeminência (Grané & Marangunié, 2019; Scherer, Siddiq & Tondeur, 2019). Ela tem sido um modelo influente na pesquisa de aceitação de tecnologia, com muitos estudos subsequentes expandindo ou modificando o modelo original para se adequar a diferentes contextos ou para incorporar novas variáveis. Por exemplo, o TAM II, proposto por Venkatesh e Davis, adicionou variáveis adicionais para explicar a aceitação da tecnologia em um contexto organizacional. Da mesma forma, o TAM III, também proposto por Venkatesh e outros estudiosos, incorporaram ainda mais variáveis para explicar a aceitação da tecnologia, incluindo a influência dos colegas e a experiência anterior com a tecnologia.

Ao considerar as variáveis externas que afetam a adoção de tecnologia, o TAM propõe uma compreensão abrangente, incluindo características, comportamentais e contextuais dos usuários (Davis, 1989). Isso é refletido na representação do modelo, buscando capturar a relação causal entre fatores externos e a aceitação da tecnologia pelos usuários, conforme o fluxo do modelo TAM, figura 28.

Figura 28 - Relação dos construtos do modelo TAM



Fonte: Adaptado de Davis; Bagozzi; Warshaw (1989)

Em resumo, o TAM e suas dimensões, fornecem uma boa estrutura para entender e prever a aceitação e o uso da tecnologia. Por meio da relação entre a UP e a FUP, o modelo fornece uma base fundamental para rastrear o impacto das variáveis externas na intenção comportamental de uso (ou não uso) da tecnologia. O principal resultado, é que sua estrutura proporciona uma base para a investigação do comportamento das variáveis externas. De acordo com Davis (1986, p. 21), “variáveis externas abrangem todas as variáveis não explicitamente representadas no modelo” (isto é, facilidade de uso percebida, utilidade percebida e variáveis de uso), incluindo “características demográficas ou de personalidade do ator, a natureza do comportamento particular em consideração e as características dos referentes”.

Neste estudo o TAM foi aplicado para entender a aceitação de um sistema de governança, gestão de riscos e conformidade, baseando-se no papel mediador da UP e da FUP na relação entre características do sistema, com aplicação da influência de percepções em diferentes grupos de usuários.

### 3.2.2 Percepção de governança, gestão e desempenho

A governança e a gestão são dois conceitos fundamentais na administração pública e privada. A governança, conforme definida pelo Banco Mundial, diz respeito a estruturas, funções, processos e tradições organizacionais que visam garantir que as ações planejadas sejam executadas de tal maneira que alcancem as metas e resultados de forma transparente (WORLD BANK, 2013).

As funções de governança incluem definir o direcionamento estratégico, supervisionar a gestão, envolver as partes interessadas, gerenciar riscos estratégicos, gerenciar conflitos internos, auditar e avaliar o sistema de gestão e controle, e promover a prestação de contas e a transparência. Por outro lado, a gestão diz respeito ao funcionamento do dia a dia de programas e de organizações no contexto de estratégias, políticas, processos e procedimentos que foram definidos pelo órgão (WORLD BANK, 2013). As funções da gestão incluem implementar programas, garantir a conformidade com as regulamentações, revisar e reportar o progresso das ações, garantir a eficiência administrativa, manter a comunicação com as partes interessadas, e avaliar o desempenho e aprender.

A relação entre governança e gestão é uma via de mão dupla. A governança fornece o direcionamento estratégico e supervisiona a gestão, enquanto a gestão implementa as estratégias e políticas definidas pela governança. Ambos os conceitos são essenciais para o funcionamento eficaz de qualquer organização.

Figura 29 - Relação entre governança e gestão



Fonte: Referencial Básico de governança do TCU 2014

O referencial básico do TCU (2014), integra as práticas de governança relacionadas a liderança organizacional, por meio da avaliação, direcionamento e monitoramento, especialmente quanto ao alcance de metas organizacionais. Isso implica a gestão definir diretrizes para o cumprimento de tais ações. De modo adicional, presume-se que a alta administração avalie, oriente e monitore o desempenho da gestão da organização, assim como a sua conformidade com as normas externas e diretrizes internas.

A busca pelo desempenho organizacional é um elemento chave na avaliação e no sucesso das organizações, essa constante perseguição por bons resultados, se tipifica como atribuição de gestão, que ocupa um papel significativo nessa avaliação. Segundo Otley (1999), o desempenho está intrinsecamente ligado ao alcance dos objetivos organizacionais e, é resultado direto da interconexão entre planejamento, decisão, ação e resultados obtidos. Essa compreensão mais abrangente do desempenho, conforme argumentado por Micheli e Mari (2014), transcende o aspecto meramente econômico. A mensuração deve fornecer informações relevantes para a tomada de decisão e pode ser visualizada por diferentes lentes, como aponta Oyadomari (2008).

A utilização de sistemas para melhoria de desempenho, conforme defendido por Otley (1999), não se limita apenas ao aspecto gerencial, mas também possui implicações sociais, comportamentais e econômicas, considerando o contexto organizacional. Speklé e Verbeeten (2014) destacam o uso desses sistemas para influenciar e facilitar decisões gerenciais em diversos aspectos operacionais e exploratórios. Nesse contexto, a experiência no uso de sistemas integrados como o Balanced Scorecard (BSC) de Kaplan e Norton, as alavancas de controle de Simons e o framework de controle e gestão de desempenho de Ferreira & Otley, como relatado por Berry et al. (2009), fornecem modelos para melhoria de desempenho organizacional e são frequentemente utilizados por gestores.

A melhoria do desempenho, segundo Abernethy; Bouwens e Van Lent (2013), envolvem atribuição de valor aos elementos considerados cruciais pela organização, alinhados aos seus objetivos estratégicos. Dessa forma, compreender e promover o desempenho organizacional é uma atividade característica de gestão, além disso, é vital para orientar os objetivos, estratégias e decisões, sustentar a competitividade e garantir a sobrevivência e o crescimento das organizações.

Portanto, é importante avaliar se há diferenças ao avaliar a percepção de sistemas de governança entre diferentes grupos hierárquicos de uma organização. Compreender se essas percepções influenciam na avaliação de sistemas de GRC é um desafio importante para os pesquisadores e profissionais da área. Desse modo, essa metodologia fornece uma estrutura útil

para entender como a (UP) e a (FUP) influenciam a intenção de um usuário de adotar e usar uma tecnologia (Davis, 1986), dessa vez, incluindo sistemas de governança.

### **3.2.3 Revisão de estudos anteriores relacionados à aplicação do TAM**

O modelo aplicado nessa pesquisa, tem sido objeto de vários estudos desde que foi proposta por Davis em 1986. Inicialmente, o TAM foi submetido a testes e validação em dois grupos diferentes de usuários. Um grupo era formado por 112 usuários da IBM do Canadá e o outro por 40 estudantes de MBA da Universidade de Boston, EUA. Cada grupo utilizava dois sistemas diferentes, com os testes de aceitação aplicados sobre tais grupos. Os resultados desses testes revelaram nuances diferentes a respeito da percepção e intenção de uso desses colaboradores (Davis, Bagozzi e Warshaw, 1989).

Adam et al. (1992) replicaram o construto TAM, demonstrando sua consistência interna e confiabilidade em duas escalas. Da mesma forma, Lee et al. (2003) citaram esse modelo como o mais aplicado na área de sistemas de informação. Esses estudos forneceram suporte teórico e empírico para o TAM, reforçando sua relevância e aplicabilidade em diversos contextos. Silva e Dias (2006) reforçaram a necessidade do suporte empírico para o modelo, tanto por pesquisadores quanto por profissionais. Eles indicaram que a proposta de valor do TAM se baseia na previsibilidade de o novo sistema ser ou não aceitável pelos usuários. Além disso, o TAM pode ajudar a diagnosticar motivos para a insatisfação dos usuários com um sistema e sugerir correções para reverter essa situação, aumentando assim a aceitação do sistema de informação adotado.

No Brasil, existem alguns estudos que demonstram como ela pode ser explorada nos mais diversos setores e situações do mercado. O estudo de Farias, J. S., & Borges, D. M. (2012) “Fatores Que Influenciam a Aceitação de Tecnologia: a percepção de gestores e funcionários em uma rede de restaurantes”, investigou a aceitação de tecnologia na percepção de gerentes e garçons de restaurantes, categorizando fatores de estímulo ou resistência. Os principais fatores de resistência à adoção de tecnologia pelos garçons entrevistados foram a falta de treinamento adequado, a complexidade do sistema e a percepção de que a tecnologia poderia substituir seus empregos. Os gerentes entrevistados avaliaram o impacto da tecnologia na eficiência do serviço de seus restaurantes como positivo, mas enfatizaram a necessidade de mecanismos de cobrança e controle para garantir o uso adequado pelos funcionários. O estudo sugere que a adoção de tecnologia em restaurantes pode ser melhorada por meio de treinamento adequado, comunicação clara e incentivos para os funcionários.

O artigo de SOUZA, A. C. A.; MEDEIROS, R. C. (2020), intitulado, “Intenção de uso de criptomoedas por gestores de empreendimentos turísticos: uma análise com o Technology Acceptance Model”. Aborda a intenção de gestores de empreendimentos turísticos em utilizar criptomoedas como forma de pagamento. Para entender melhor essa intenção, os autores utilizam o TAM, um modelo que busca explicar como as pessoas adotam novas tecnologias. Os resultados indicam que os gestores consideram fácil e possuem atitude positiva em relação ao uso de criptomoedas, mas a percepção de utilidade não interfere diretamente na decisão de utilizá-las. O TAM pode servir para identificar os fatores que influenciam a adoção de criptomoedas no setor turístico.

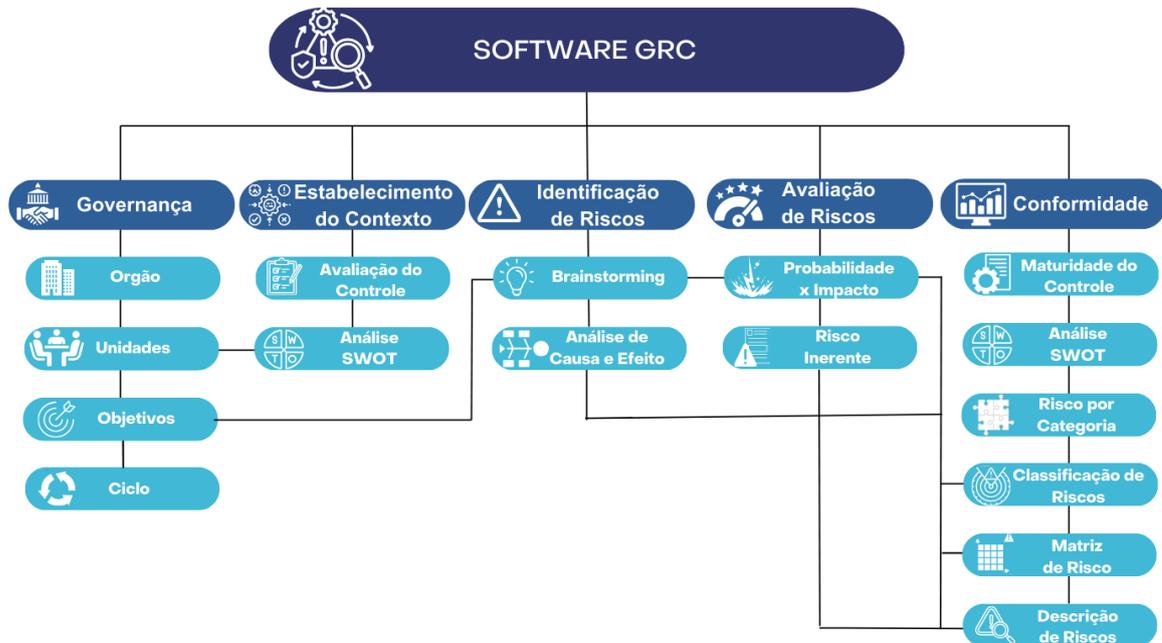
Por último, o artigo de Vasconcelos et al. (2023), apresenta uma avaliação da usabilidade e aceitação do Sistema de Informação e Gerenciamento de Projetos (SIGProj) em uma universidade brasileira. O estudo utilizou uma abordagem empírica, incluindo testes de usabilidade, questionários e entrevistas com usuários do SIGProj. Os resultados indicaram que o SIGProj atual apresenta problemas de usabilidade e que os usuários têm baixa percepção de aceitação e intenção de uso. Além disso, o estudo propõe um novo sistema para melhorar a usabilidade e o design do SIGProj, que foi avaliado positivamente pelos usuários. No entanto, o tamanho da amostra e outras limitações da pesquisa podem afetar a validade dos resultados. Como estudos futuros, os autores sugerem a realização de um estudo comparativo entre as duas versões do SIGProj e a avaliação de atributos de engajamento. Esses trabalhos relacionam a implantação do uso de tecnologia a gestores, porém ainda há uma lacuna para mais pesquisas no serviço público. Com isso, a pesquisa propõe estudar essas percepções em uma instituição federal de ensino brasileira no contexto do serviço público.

#### **3.2.4 Software de governança, gestão de riscos e conformidade utilizado no estudo.**

O software de GRC, é um projeto desenvolvido a partir do modelo proposto no estudo de Oliveira, R. B, & Miranda, L.C. (2024) “Aplicação das práticas de governança, gestão de risco e conformidade no serviço público, um estudo no Instituto Federal da Bahia”. O estudo procurou implementar as práticas de Governança, Gestão de Riscos e Conformidade, materializadas por meio da aplicação de técnicas direcionadas pelas metodologias internacionais, COSO, ISO31000 e PMBOK, voltadas ao mapeamento dos riscos e controles existentes, identificando os potenciais riscos que possam prejudicar os objetivos estratégicos, táticos e operacionais do IFBA. Sendo o software desenvolvido em plataforma web, com

linguagem programação *JavaScript*, contemplado com as seguintes funcionalidades, conforme figura 30.

Figura 30 – Estrutura do Software GRC



Fonte: Elaboração própria do autor

O sistema conta com a primeira seção de Governança, onde realiza-se o registro de informações do órgão participante, unidades, objetivos e ciclo do processo. As próximas seções são designadas a estratégia de governança, sendo a segunda seção, destinada ao estabelecimento do contexto: nessa fase, a instituição responde um questionário para avaliar o nível de maturidade da organização em relação ao controle interno. Logo após avalia o ambiente interno e externo com a aplicação da análise SWOT, para obter conhecimento interno da organização.

A terceira seção é a de identificação dos riscos: nesta etapa são identificados os eventos de risco da organização, através da técnica *Brainstorming* online. O ponto de partida é descobrir e definir os riscos de forma detalhada, investigando suas causas e efeitos. A quarta seção é a de avaliação dos riscos: os riscos são avaliados por meio da dimensão dos seus Impactos e das suas probabilidades de ocorrência, onde se realiza o cálculo do risco inerente, e por intermédio da sua classificação é elaborada uma Matriz de Riscos. Na quinta seção, o software fornece relatórios de conformidade para análise e tomada de decisão gerencial. O modelo visa sistematizar a aplicação das práticas de GRC, utilizando a tecnologia da informação como estratégia, contribuindo para a eficiência e otimização da gestão no serviço público.

### 3.3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Para a avaliação da (UP) e (FUP) na percepção dos gestores e subordinados sobre o sistema de GRC proposto, é indicado para o alcance do objetivo principal da pesquisa, adotar uma abordagem exploratória e descritiva com aplicação de questionários (Wohlin et al., 2012). Esse tipo de pesquisa, conforme ressaltado por Gil A. C. (2002), tem o objetivo explicar as características de fenômenos observados, proporcionando uma nova visão do problema.

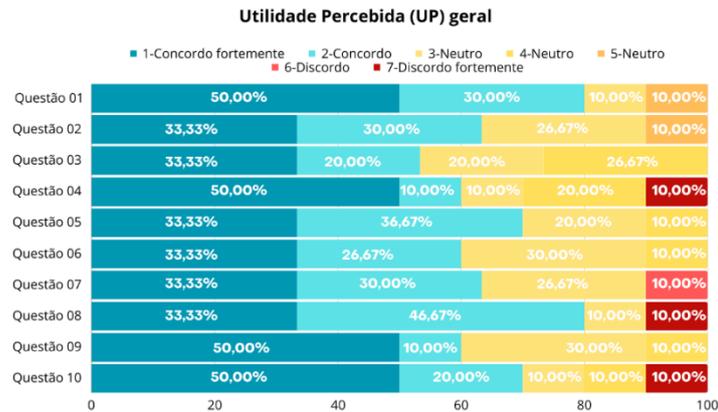
A coleta de dados foi realizada em ambiente virtual, com questões baseadas no estudo de Davies (1986) “user acceptance of information systems: the technology acceptance model (TAM)”, com respostas objetivas considerando a escala *Likert*, para avaliar as perguntas entre extremos variando, por exemplo, de “Concordo Fortemente” até “Discordo Fortemente”, com sete níveis concordância, sendo vinte perguntas voltadas para analisar as variáveis da TAM (APÊNDICE F). Os atores que responderam à pesquisa foram 8 técnicos administrativos, dos setores ligados a diretoria administrativa do IFBA, sendo, 1 Mestre, 1 Mestranda, 3 Pós-graduados, 3 Graduados, em diferentes áreas de formação, a saber: Ciências Contábeis, Administração, Direito, Economia, Analista de Sistemas e Letras. Os participantes foram escolhidos por serem servidores ativos e lotados na referida área, além de todos eles obterem experiência de mais de 5 anos no serviço público. Vale ressaltar que os citados, participaram do estudo que implementou um processo de aplicação das práticas de GRC no IFBA, e tiveram interação com software, sendo divididos em dois grupos hierárquicos de gestores e subordinados.

Após a coleta de dados, a análise foi utilizada para avaliar possíveis influências de determinado grupo entre gestores e subordinados quanto à UP e FUP no resultado geral da avaliação, as informações foram analisadas por meio da análise percentual das respostas obtidas.

### 3.4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.

Nessa seção são apresentados os resultados da pesquisa, discutidos com base nos dados coletados. Inicialmente, o estudo pretendeu avaliar o nível de aceitação do sistema em relação aos parâmetros TAM de UP e FUP. A análise gráfica sugere avaliação positiva entre as variáveis TAM em relação ao sistema de GRC. Os percentuais de (UP) podem ser analisadas através da figura 31.

Figura 31 – Utilidade Percebida (UP) geral

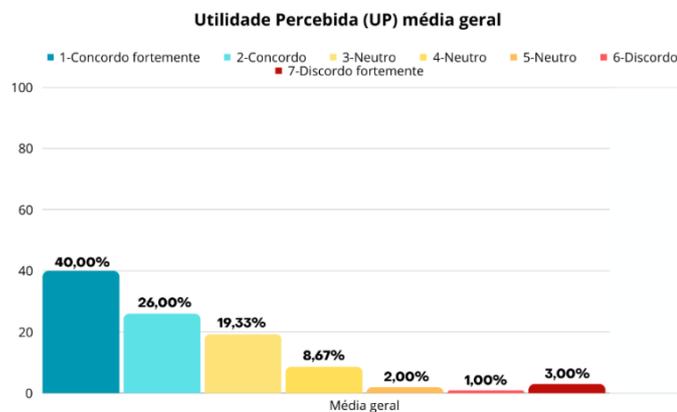


Fonte: Dados da pesquisa

As questões que tiveram maiores percentuais de concordância forte e concordância UP foram: 1, 5, 8 e 10, com mais de (70,00%) de concordância cada. Isso sugere que os usuários valorizam mais os aspectos de qualidade, produtividade, eficácia e utilidade geral do sistema para o seu trabalho. Essas questões estão relacionadas ao benefício que o sistema de GRC traz para o desempenho dos usuários e para a realização de suas tarefas.

A questão que teve a menor avaliação de concordância de UP foi a questão 3, com (46,67%) de neutralidade. Isso sugere que alguns usuários, não tem opinião definida ou não percebem o sistema de GRC como um fator que aumenta a sua rapidez ou o seu desempenho no trabalho. Essas questões estão relacionadas à eficiência que o sistema de GRC proporciona para os usuários e para a execução de suas tarefas. A figura 32 apresenta média geral de UP por nível de concordância.

Figura 32 – Utilidade Percebida (UP) média geral

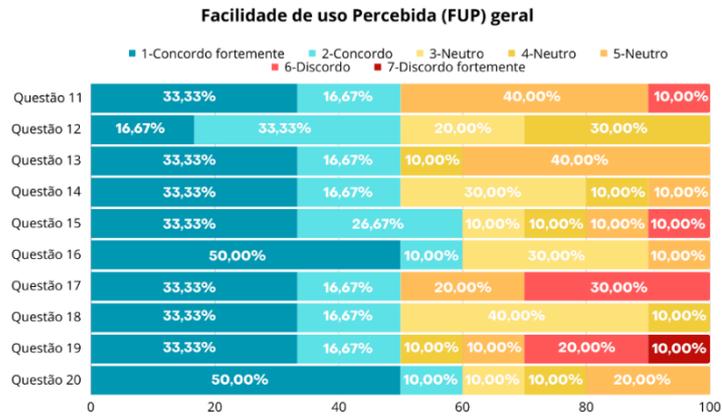


Fonte: Dados da pesquisa

A média geral de UP foi de (66,00%) de concordância, (30,00%) de neutralidade, e (4,00%) de discordância. Isso indica que a maioria dos usuários percebe o sistema de GRC

como útil para o seu trabalho, mas há uma parcela significativa de usuários que não tem uma opinião definida e apenas (4,00%) de discordam dessa percepção. Por conseguinte, os percentuais de FUP podem ser analisadas por meio da figura 33.

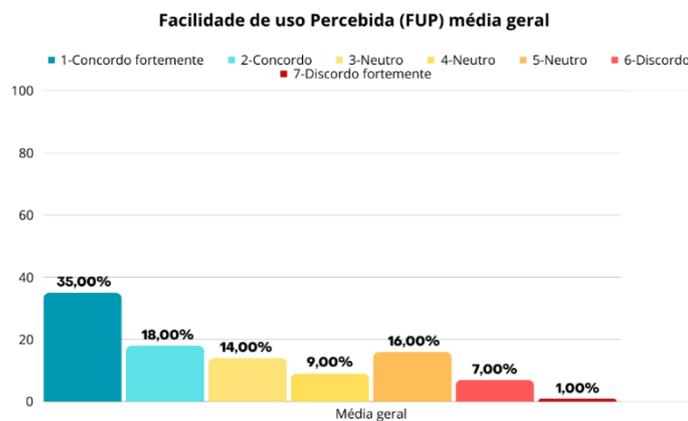
Figura 33 – Facilidade de Uso Percebida (FUP) geral



Fonte: Dados da pesquisa

As questões que tiveram as maiores médias de FUP foram: 15, 16 e 20, com (60,00%) de concordância cada. Isso sugere que a maioria dos usuários considera que o sistema de GRC não é rígido e inflexível, e entendem como um facilitador do seu trabalho. Essas questões estão relacionadas à facilidade de aprendizagem e de memorização do sistema, e à sua clareza e compreensibilidade. Por outro lado, as questões que tiveram as maiores discordâncias de FUP foram: 17 e 19, com (30,00%) de discordância cada. Isso sugere que alguns usuários entendem que para o utilizar o sistema requer um certo esforço hábil e mental. Essas questões estão relacionadas à complexidade do sistema. A figura 34 apresenta média geral de FUP por nível de concordância.

Figura 34 – Facilidade de Uso Percebida (FUP) média geral

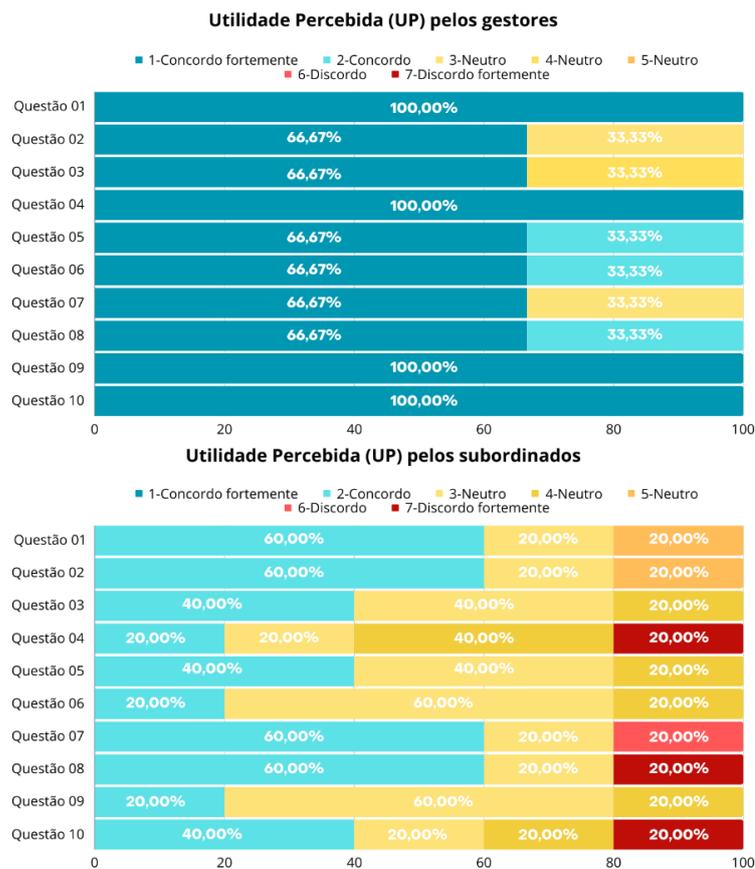


Fonte: Dados da pesquisa

A média geral de FUP apresenta uma concordância geral de (53,00%), uma neutralidade de (39,00%), e (8,00%) de discordância. Isso indica que os usuários têm uma opinião mais diversificada sobre a facilidade de uso do sistema, com a maioria dos usuários avaliando com fácil, outros indiferente, e poucos achando-o difícil. Diante dos dados, é possível afirmar que o sistema GRC proposto obteve bons níveis de percepção de UP e FUP (65,00%) e (53,00%) respectivamente, considerando que a governança pública é uma atividade complexa que envolve o ‘governo’ de complexas redes sociais nos setores políticos (KICKERT, 1997).

Para verificar possíveis influencias no resultado geral, foi realizada a análise segregada por grupos hierárquicos. A análise gráfica indica que há uma influência positiva de forte concordância por parte dos gestores e dividida entre concordância e neutra na percepção dos subordinados, na percepção de utilidade percebida em relação ao sistema. O resultado aponta que as percepções diferem entre os dois grupos. Isso pode ser compreendido através da figura 35.

Figura 35 – Comparativo de Utilidade Percebida (UP) entre gestores e subordinado



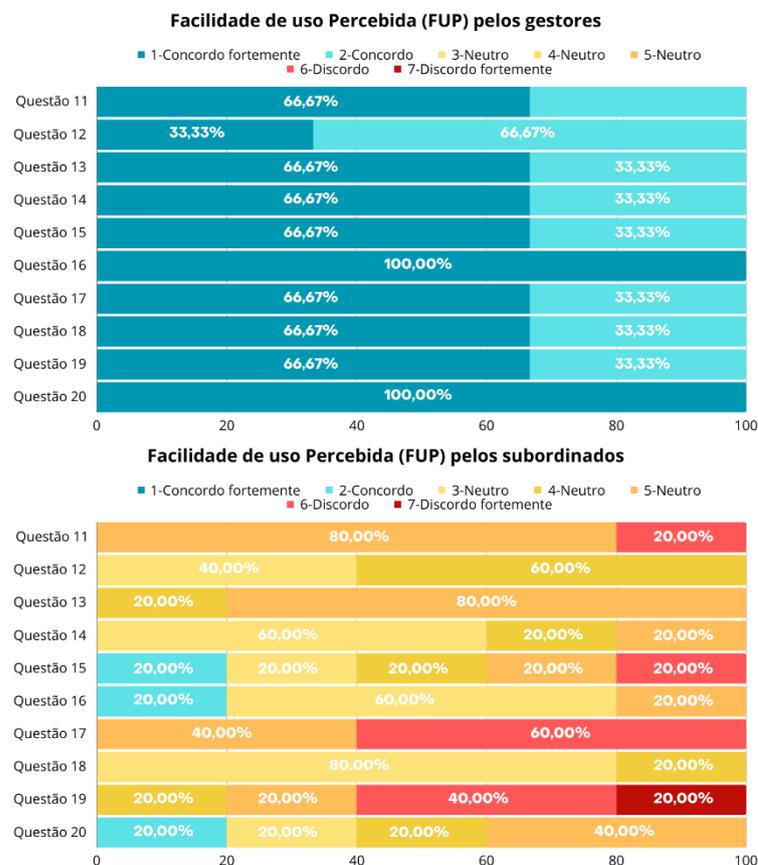
Fonte: Dados da Pesquisa

Os resultados da análise da percepção da utilidade mostram, conforme figura 35, que os gestores expressam uma aceitação mais alta do sistema GRC proposto. As porcentagens médias

de concordância em todas as declarações são mais elevadas entre os gestores, indicando uma percepção mais positiva sobre como o sistema contribui para melhorar a qualidade do trabalho, aumentar a produtividade e apoiar aspectos críticos do desempenho no trabalho em comparação com os subordinados. Os pontos de destaque são que (100,00%) gestores concordam fortemente que utilizar o sistema melhora a qualidade do trabalho, apoia os aspectos críticos, pode facilitar o trabalho e indicando grande utilidade. Entretanto, os (60,00%) subordinados entendem que o sistema melhora a qualidade, dá maior controle, melhora produtividade e aumenta a eficácia. Porém, devido ao alto grau de neutralidade e forte discordância (80,00%) acreditam que o sistema não melhora os aspectos críticos, não melhora o desempenho e não facilita o trabalho.

No segundo caso, novamente aponta uma diferença relevante na percepção de facilidade de uso percebida entre gestores e subordinados em relação ao sistema de GRC. Os gestores apresentam concordância e concordância forte unânime. Entretanto os subordinados apresentam alto nível de neutralidade e alguns percepções de discordância. Isso indica diferenças nessas percepções entre os grupos. Também pode ser demonstrado analisando a figura 36.

Figura 36 - Comparativo de Facilidade de Uso Percebida (FUP) entre gestores e subordinados



Fonte: Dados da pesquisa

Os resultados da análise da percepção da facilidade de uso aponta, conforme figura 36, que assim como no primeiro fator, os gestores também expressam uma aceitação mais alta do sistema GRC proposto. É interessante notar que os subordinados têm uma tendência a discordar mais da facilidade de uso do sistema GRC do que os gestores. Isso é especialmente evidente nas declarações relacionadas à facilidade de aprendizado, interação não frustrante e clara na interação com o sistema, onde os subordinados têm índices mais altos de discordância ou neutralidade. Os fatos mais relevantes são que (100,00%) gestores concordam fortemente que, é fácil lembrar das tarefas que realizam no sistema, consideram no geral o sistema fácil de utilizar. Outrossim, concordam fortemente e concordam com todas as outras questões investigadas. Entretanto, os (60,00%) subordinados entendem que para utilizar o sistema requer muito esforço mental e que, é preciso de muito esforço para se tornar hábil. Nota-se, uma neutralidade muito forte na maioria das questões respondidas pelos subordinados.

Existem várias razões a serem investigadas pelas quais os gestores percebem mais utilidade e facilidade no sistema GRC do que os subordinados. Os gestores geralmente têm uma visão mais ampla da organização e entendem como diferentes partes se encaixam. Os gestores são frequentemente responsáveis por garantir que a organização esteja em conformidade com várias regulamentações, o sistema GRC pode ser uma ferramenta para ajudá-los a cumprir essas responsabilidades, aumentando assim a sua percepção de utilidade. Além disso, os gestores enfrentam pressões para melhorar o desempenho organizacional, o que torna mais útil as ferramentas como a que foi objeto desse estudo a alcançar esses objetivos. Quanto a facilidade percebida, os gestores geralmente têm mais experiência e treinamento, isso pode torná-los mais confortáveis com a tecnologia e, portanto, perceberem que, é mais fácil de usar. Também, estão frequentemente envolvidos no processo de seleção e implementação dos sistemas, isso pode dar-lhes uma melhor compreensão de como o sistema funciona e como ele pode ser usado para beneficiar a organização.

Esses resultados corroboram com aspectos estudados no modelo TAM ao demonstrar a relação positiva entre a percepção de utilidade e facilidade de uso percebida com a percepção geral em relação ao sistema de GRC. Isso fortalece a compreensão teórica de como as percepções individuais podem influenciar as intenções de uso de sistemas tecnológicos em um ambiente organizacional. Os resultados também evidenciam a relevância da gestão na promoção da governança organizacional, sendo a visão de melhoria de desempenho organizacional um mecanismo crucial para a ideia de ação para alcance de objetivos, mensurável em termos de adequação, eficiência e eficácia (Abbad, 1999). Callahan e Soileau (2017) notaram que o nível de maturidade do gerenciamento de riscos corporativos pode

influenciar positivamente o desempenho da empresa, influenciando sua posição comparativa com outros do mesmo setor que possuem níveis de ERM inferiores.

Esses indícios, também reforçam o uso de competências gerenciais, estudados por Ferreira Amorim (2016), que ressalta que tais competências são determinantes, uma vez que as atitudes e ações dos gestores são elementos norteadores da competitividade e sustentabilidade organizacional. Cardoso (2009) enfatiza a importância das competências gerenciais dentro do conjunto de competências de uma organização, destacando o papel fundamental dos gestores na concretização das estratégias organizacionais. Essas ideias reforçam relato do referencial básico de governança do TCU que diz que “a gestão é inerente e integrada aos processos organizacionais, sendo responsável pelo planejamento, execução, controle, ação, enfim, pelo manejo dos recursos e poderes colocados à disposição de órgãos e entidades para a consecução de seus objetivos” (TCU, 2014 p. 32).

### **3.5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O estudo verificou o nível de aceitação de um sistema medindo a utilidade percebida e facilidade de uso percebida, na avaliação geral e hierárquica entre gestores e subordinados em relação a um sistema de Governança, Gestão de Riscos e Conformidade, utilizando o modelo TAM como parâmetro de apreciação. Os resultados destacaram diferenças nessa percepção, os gestores apresentaram maior utilidade percebida e facilidade de uso percebida em favor ao sistema GRC, em comparação com os subordinados. Esse resultado sugere uma influência da posição hierárquica, busca por desempenho organizacional e responsabilidade da gestão na promoção da governança, influenciando na percepção do sistema e suas potenciais contribuições para a organização.

Com isso, uma das contribuições deste estudo é a constatação de que o modelo concebido por Davis (1986) ainda é eficiente para avaliação em relação à utilidade e facilidade no uso de novas tecnologias. Amplia a compreensão do modelo TAM ao aplicar o contexto específico do serviço público, utilizando a tecnologia da informação através do uso de um sistema GRC, destacando a importância da percepção de utilidade e facilidade de uso na acessibilidade e adoção de sistemas de governança em organizações, além da relevância da gestão na promoção da governança organizacional.

Os gestores, potencialmente pela sua visão ampla da organização, responsabilidades, podem perceber maior utilidade e facilidade de uso do sistema GRC, o que influencia sua facilidade e uso eficaz. Esses resultados reforçam a relação entre as percepções individuais e

como objetivo de uso de sistemas tecnológicos em ambientes organizacionais, forneceram informações importantes para aprimorar a implementação e adoção de sistemas de GRC melhorando o desempenho organizacional. Entretanto, a identificação de diferenças na percepção de utilidade e facilidade de uso entre gestores e subordinados indica a importância de programas de treinamento específicos. Esses programas visam não apenas a familiarização com os sistemas, mas também podem explicar como tais sistemas podem ser mais úteis e simples de usar para cada grupo, melhorando sua facilidade e adoção geral. Considerando que o uso de sistemas de informação são úteis para impulsionar os processos de gerenciais. Esta perspectiva, segundo Bracci et al. (2021), faz com que o processo de controle de riscos seja facilitado, através do uso de softwares especializados.

Dentre as limitações deste estudo, podemos citar o tamanho da amostra, que foi restrita a um contexto específico de uma instituição, com oito servidores participantes, o que pode limitar a generalização dos resultados. Além disso, a pesquisa se concentrou na percepção de utilidade e facilidade de uso, sem considerar outros possíveis fatores influentes na adoção do sistema GRC. Este estudo demonstra que os resultados se mostram promissores, para futuras pesquisas nesta área.

Recomenda-se a realização de estudos longitudinais em diferentes contextos organizacionais, utilizando testes estatísticos para validar e ampliar os resultados obtidos. Além disso, explorar outras variáveis externas, como influências culturais e aspectos organizacionais, considerando a influência de estratégias de implementação e treinamento na percepção dos usuários sobre a utilidade e facilidade de uso dos sistemas inerentes a área de GRC, o que pode enriquecer a compreensão da adoção dessas tecnologias.

Por fim, em termos de implicações gerenciais na implementação, o estudo poderá subsidiar a estratégia da gestão que visem a mudança do quadro apresentado, com objetivo de obter a adesão geral ao sistema GRC, permitindo o avanço do conhecimento no campo da aceitação de práticas de Governança, Gestão de riscos e Conformidade.

#### 4. CONSIDERAÇÕES GERAIS

Esta dissertação teve como objetivo desenvolver práticas de GRC por meio da aplicação de técnicas voltadas ao mapeamento de riscos, análise de suas causas e efeitos, e avaliação dos potenciais riscos que afetam os objetivos estratégicos, táticos e operacionais do IFBA. Além disso, buscou-se avaliar a percepção geral e hierárquica entre gestores e subordinados quanto à utilização de um sistema de GRC desenvolvido com base no modelo proposto, utilizando o modelo TAM. Para alcançar este objetivo, a pesquisa foi dividida em dois estudos.

O primeiro estudo, de natureza qualitativa, foi conduzido por meio de uma pesquisa-ação realizada na estrutura administrativa do IFBA, envolvendo servidores e gestores da área administrativa, incluindo departamentos vinculados. O estudo permitiu desenvolver práticas de GRC por meio de técnicas como análise SWOT, *Brainstorming* e análise de causa e efeito. Isso proporcionou a construção de uma matriz de riscos baseada na probabilidade e impacto, bem como um mapa de risco setorizado.

O segundo estudo, de abordagem quantitativa, avaliou os níveis de percepção de utilidade percebida e facilidade de uso percebida do sistema de GRC, segregando entre gestores e subordinados da área administrativa do IFBA. Utilizou-se análise gráfica para avaliar os níveis de aceitação e verificar influências entre os grupos no resultado geral.

Ambos os estudos convergem na compreensão da importância dos padrões de GRC para a eficiência e sustentabilidade das operações organizacionais. Destacam a necessidade de uma abordagem sistemática para enfrentar desafios, ressaltando estratégias de melhoria contínua nos processos e controles internos, bem como a promoção de uma cultura de GRC dentro das organizações.

Os resultados demonstraram que, o modelo proposto no primeiro estudo constatou eficácia ao fornecer uma estrutura sólida e sistematizada para as atividades propostas. A pesquisa evidenciou mecanismos de governança, como liderança, estratégia e controle na promoção dos procedimentos de GRC. Identificou-se que a maioria dos riscos é de natureza operacional, revelando desafios relacionados a processos, sistemas, recursos humanos e controles internos. A Coordenação de Compras enfrenta os riscos mais graves, demandando ações imediatas, enquanto a Coordenação de Finanças apresenta riscos com menor urgência. Esses achados demonstram a efetividade da metodologia utilizada, e do uso da tecnologia como ferramenta de apoio na sistematização dos processos e na análise de dados. Embora o primeiro estudo tenha alcançado os objetivos propostos, o segundo estudo revelou diferenças nas percepções entre gestores e subordinados em relação ao sistema de GRC, indicando que a

posição hierárquica pode influenciar a visão sobre sua utilidade e facilidade de uso. Isso indica que, os gestores tendem a perceber maior praticidade e facilidade de uso, os subordinados podem ter percepções diferentes, o que impõe a necessidade de programas de treinamento específicos para promover a adoção e o uso eficaz desses sistemas.

Ambos os estudos reconhecem algumas limitações, como o tamanho limitado da amostra, a necessidade de estudos mais abrangentes e longitudinais para validar os resultados, e a consideração de outras variáveis influentes na adoção de sistemas de GRC, como influências culturais e aspectos organizacionais.

Portanto, a presente pesquisa contribui de forma conjunta, oferecendo uma perspectiva ampla na estratégia de implementação prática de políticas de GRC, além de alertar sobre diferentes percepções dos usuários durante esse processo. Também contribui estimulando o uso desta abordagem metodológica em outras instituições públicas para melhorar as práticas de GRC. Enfim, ressaltam a importância de estratégias de gestão para melhorar a implementação e uso de sistemas de GRC, fomentando uma mudança positiva na visão dessas práticas no contexto organizacional.

## REFERÊNCIAS

- ABBAD, G. **Um modelo integrado de avaliação do impacto do treinamento no trabalho – IMPACT**. Tese (Doutorado em Psicologia) – Instituto de Psicologia da Universidade de Brasília, Brasília, Distrito Federal, Brasil. 1999.
- ABERNETHY, M. A., BOUWENS, J. & VAN LENT, L. **The role of performance measures in the intertemporal decisions of business unit managers**. *Contemporary Accounting Research*, 30(3), 962-969. 2013.
- ADAN, D. A.; NELSON, R. R.; TODD, P. A. **Perceived usefulness, ease of use, and usage of information technology: a replication**. *Mis Quarterly*, Minneapolis, n. 2, p. 227-247. 1992.
- AGUILERA, R.V., JUDGE W. Q., TERJESEN. **Corporate Governance Deviance**. *Academy of Management Review*, v. 43, n. 1, 87–109, 2018.
- AIKEN, M.; KROSP J.; SHIRANI, A.; MARTIN J. **Electronic Brainstorming in small and large group**. *Information & Management*. v. 27, p. 141-149, 1994.
- APPIO, J., SCHARMACH, ALR, SILVA, AKLD, CARVALHO, LCD, & SAMPAIO, CAC. **Análise SWOT como diferencial competitivo: um estudo exploratório na Cooperativa Muza Brasil**. *Revista Interdisciplinar Científica Aplicada*, 3(3), 1-18, 2009.
- BARBOSA, A. F., GEMENTE, G. B., SANCHES, M. N., RODRIGUES, F. M., & SABAA-SRUR, A. U. **Importance of Quality Management in the Processors of Fruit and Vegetable Industries**. 2016.
- BEASLEY, M. S. **An empirical analysis of the relation between the board of director composition and financial statement fraud**. *Accounting Review*, 71(4), 443-465, 1996.
- BENBASAT, I., GOLDSTEIN, D. K., & MEAD, M. **The Case Research Strategy in Studies of Information Systems**. *MIS Quarterly*, 11, 369-386, 1987. doi: <http://dx.doi.org/10.2307/248684>.
- BERRY, A. J.; COAD, A. F.; HARRIS, E. P.; OTLEY, D. T.; STRINGER, C. **Emerging themes in management control: A review of recent literature**. *The British Accounting Review*, v. 41, n. 1, p. 2-20. 2009.
- BRACCI, E., TALLAKI, M., GOBBO, G., & PAPI, L. **Risk management in the public sector: a structured literature review**. *International Journal of Public Sector Management*, 34(2), 205-223. <https://doi.org/10.1108/IJPSM-02-2020-0049>. 2021.
- BRAGA, M.V. **Risco Bottom Up: uma reflexão sobre o desafio da implementação da gestão de riscos no setor público brasileiro**. *Revista da Controladoria Geral da União*, v. 9, n. 15. 2017.
- BROMILEY, F., MCSHANE M., NAIR, A., RUSTAMBEKOV, E. **Enterprise Risk Management: Review, Critique, and Research Directions**, 2014.
- BRYMAN, A. & CRAMER, D. **Análise de dados em ciências sociais, introdução às técnicas utilizando o SPSS para Windows**. Oeiras: Celta Editora. 2003.

CADBURY COMMITTEE. **Report of the committee on the financial aspects of corporate governance: The code of best practice.** London: Gee, 1992.

CALLAHAN, C., & SOILEAU, J. **Does Enterprise risk management enhance operating performance?** *Advances in Accounting*, incorporating *Advances in International Accounting*, 1-18. 2017.

CARDOSO, A. L. J. **Percepções de gestores sobre competências gerenciais em diferentes contextos: estabilidade e mudança organizacional.** *Revista Brasileira de Estratégia*, Curitiba, v. 2, n. 2, p. 147-169. 2009.

CARVALHO, F., LIMA, L., COSTA, F., & SANTOS JÚNIOR, A. **Educação superior pública no Rio Grande do Norte: expansão e interiorização.** *Revista Brasileira de Planejamento e Desenvolvimento*. 7(2), 241-263. 2018. Disponível em <<https://periodicos.utfpr.edu.br/rbpd/article/download/5724/5116>>. Acesso em: 28 abr. 2023

CAVALCANTE, P. **Innovations in the Federal Government During the Post-new Public Management Era.** *Revista de Administração Contemporânea*, 22(6), 885-902. 2018. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2018170391>

CHEN, L. Y. & BARNES, F. B. **Leadership behaviours and knowledge sharing in professional service firms engaged in strategic alliances.** *Journal of applied Management and Entrepreneurship*, 11 (2), 51-70. 2006.

CHIAVENATO, I., & SAPIRO, A. **Planejamento estratégico (2ª ed.).** Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** 4. ed. Barueri: Manole, 2014.

CHRISTOPHER, J. & SARENS, G. **Risk Management: Its Adoption in Australian Public Universities within an Environment of Change Management – A Management Perspective.** *Australian Accounting Review*, 25(1), 2-12. 2015. <https://doi.org/10.1111/auar.12057>

CLAES WOHLIN, PER RUNESON, MARTIN HÖST, MAGNUS C OHLSSON, BJÖRN REGNELL, AND ANDERS WESSLÉN. **Experimentation in Software Engineering.** Springer Science & Business Media. 2012.

COIMBRA, M. MANZI, V. **Manual de Compliance.** São Paulo: Atlas, 2010.

COLLIN, Peter. **Dictionary of law.** 3rd ed. London: Peter Collin Publishing, 2000.

COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION (COSO). **Enterprise Risk Management - Integrated Framework.** New York: AICPA. 2004.

COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION. (COSO) **Enterprise risk management: Integrating with strategy and performance.** 2017.

DA SILVA, ADRIANO CASSOLI et al. **A intenção de uso de tecnologia por acadêmicos de Educação Física de uma universidade do Rio Grande do Sul-Brasil.** *Caderno de Educação Física e Esporte*, v. 21, n. 1, p. 59. 2023.

DAVIS, F. D. **Perceived usefulness, perceived ease of use and user acceptance of information technology**. *Mis Quarterly*, Minneapolis, n. 3, p. 319-340. 1989.

DAVIS, F. D.; BAGOZZI, R.; WARSHAW, P. R. **User acceptance of computer technology: a comparison of two theoretical models**. *Management Science*, [S. l.], v. 5, n. 8, p. 982-1003. 1989.

DEOLINDO, V. **Planejamento Estratégico em Comarca do Poder Judiciário**. Dissertação (Mestrado Profissionalizante em Poder Judiciário) – Escola de Direito do Rio de Janeiro. Porto Alegre: Fundação Getúlio Vargas, 2011.

FARIAS, J. S., & BORGES, D. M. **Fatores que influenciam a aceitação de tecnologia: a percepção de gestores e funcionários em uma rede de restaurantes**. *Revista Gestão & Tecnologia*, 12(2), 141-167. 2012.

FEDERAÇÃO BRASILEIRA DE BANCOS (FEBRABAN). **Guia: boas práticas de compliance**. Edição revista e atualizada, 2018.

FERREIRA, G. R.; AMORIM, T. N. G. F. **Competências sociais: um estudo com gestores da procuradoria geral do estado de Pernambuco**. Congresso de Gestão e Controladoria da UnoChapecó, Chapeco, Anais. CGC. 2016.

FRANKLIN, Yuri; NUSS, Luiz Fernando. **Ferramenta de Gerenciamento**. Resende: AEDB, Faculdade de Engenharia de Resende, 2006.

GALVÃO, A. (coord). **Finanças Corporativas: Teoria e Prática Empresarial no Brasil**. São Paulo: Elsevier, 2008.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**, volume 4. Atlas São Paulo. 2002.

GONÇALVES, M., MAGALHÃES, VA, & MARQUES, DL. **Casos e crises financeiras internacionais: uma revisão da literatura**. *Ética e Responsabilidade Social*, 6-8, 2019. <[https://www.occ.pt/dtrab/trabalhos/xvii\\_cica/finais\\_site/33.pdf](https://www.occ.pt/dtrab/trabalhos/xvii_cica/finais_site/33.pdf)>. Acesso em: 28 abr. 2023

GARCIA, PATRICIA J. **Corruption in global health: the open secret**. *The Lancet. Internacional, Transparency. Los Gobiernos, Elementos Mínimos que et al. Contrataciones Públicas En Estados De Emergencia*. 2019.

GORDON, L.A.; LOEB, M.P.; TSENG, C. **Enterprise risk management and firm performance: a contingency perspective**. *Journal of Accounting Public Policy*, v. 28, p. 301-327, 2009.

GOYAL, VK, & GOYAL, R. (2012). **Governança corporativa: uma panaceia para a estabilidade financeira e operacional**. *Global Journal of Management and Business Studies*, 2(6), 601-608.

OPEN COMPLIANCE & ETHICS GROUP (OCEG). **GRC capability model – version 3.0 (Red Book)**. Scottsdale: OCEG, 2015.

HILL, S.; DINSDALE, G. **Uma base para o desenvolvimento de estratégias de aprendizagem para a gestão de riscos no serviço público**. Tradução: Luís Marcos de Vasconcelos. Brasília: ENAP, 2003.

- HOEFLICH, S. et al. **O gerenciamento de riscos aplicado às organizações: integrando os silos do grc.** 2016, Rio de Janeiro, RJ: [s.n.], 2016.
- HOPKIN, P. **Fundamentals of risk management: understanding, evaluating and implementing effective risk management.** Kogan Page Publishers, 2017.
- HOPKIN, P. **Fundamentals of Risk Management.** Kogan Page Publishers, 2018.
- HURDUZEU, R. H. **The impact of leadership on organizational performance.** SEA – Practical Application of Science, Volume III. 2015.
- IBGC. **Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa,** 2020.
- ISO. ISO 31000:2018 **Gerenciamento de riscos – Diretrizes. Organização Internacional para Padronização,** 2018.
- JENSEN, MC, & MECKLING, WH. **Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure.** Journal of Financial Economics, 3(4), 305-360. 1976.
- LAM, J. **Enterprise risk management: from incentives to controls.** John Wiley & Sons. 2003.
- LIOTTO, A. M.; **Gerenciamento de Risco: A Aderência da Metodologia do TCU À Metodologia COSO;** Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Controle Externo - Área de Auditoria Governamental) – Instituto Serzedello Corrêa – Tribunal de Contas da União, Brasília, 2004.
- KICKERT, WALTER J. **Public Governance in the Netherlands: an alternative to Anglo-American ‘Managerialism’.** Public Administration Vol. 75, p. 731–752. 1997.
- Klein, V. H. Jr. **Gestão de riscos no setor público brasileiro: uma nova lógica de accountability?** Revista De Contabilidade E Organizações, 14, e163964. <https://doi.org/10.11606/issn.1982-6486.rco.2020.163964>. 2020.
- LAWLER III, E. E. **Rewarding Excellence: Pay Strategies for the New Economy.** San Francisco: Jossey-Bass Publishers. 1999.
- MANSO, A. A. M. F. **Concentração de Mercado antes e após a Reforma Europeia de Auditoria.** Dissertação de mestrado, Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa, Lisboa, Portugal, 2021. Disponível em: <<https://repositorio.ipl.pt/bitstream/10400.21/13949/1/Augusto%20Mando.pdf>>. Acesso em: 01 mai. 2023.
- MANZI, V. **Compliance no Brasil - consolidação e perspectivas.** São Paulo: Saint Paul, 2008.
- MARCELLI, Selma. **Governança no setor público: diagnóstico das práticas de gestão da Polícia Federal à luz do estudo 13 do PSC/IFAC.** Dissertação (Mestrado) - Curso de Mestrado Executivo em Gestão Empresarial, Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa, Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Rio de Janeiro, 2013. Disponível em: <<https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/11247>>. Acesso em: 10 ago. 2018.
- MATTAR, F. **Pesquisa de marketing.** Ed. Atlas. 1996.

- MATOS, J. G. R., Matos, R. M. B., & Almeida, J. R. DE. **Análise do Ambiente Corporativo: do caos organizado ao planejamento**. E-papers. 2007.
- MELO, DANIELLE PRATA. **Competências gerenciais: comparando as percepções de gestores e subordinados de uma empresa siderúrgica localizada em Minas Gerais**. 2020.
- MENON, K., & WILLIAMS, D. **O uso de mecanismos de controle gerencial para gerenciar a confiança e a incerteza na organização virtual**. *Fronteiras dos Sistemas de Informação*, 6(2), 175-193, 2004.
- MENZIES, C. **Sarbanes-Oxley und Corporate Compliance—Nachhaltigkeit, Optimierung, Integration**. Schaffer-Poeschel, Stuttgart. 2006.
- MICHELI, P.; MARI, L. **The theory and practice of performance measurement**. *Management Accounting Research*, v. 25, n. 2, p. 147-156. 2014.
- MIGUEL, A. **Gestão do Risco e da Qualidade no Desenvolvimento de Software**, Lisboa 2002.
- MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, ORÇAMENTO E GESTÃO. **Estratégia de Governança Digital da Administração Pública Federal 2016-19**, Brasília. 2016. <[https://www.governoeletronico.gov.br/documentos-e-arquivos/egdestrategia-de-governanca-digitalda-administracao-federal-2016-2019.pdf/at\\_download/file](https://www.governoeletronico.gov.br/documentos-e-arquivos/egdestrategia-de-governanca-digitalda-administracao-federal-2016-2019.pdf/at_download/file)> Acesso em: 10 dez. 2023.
- MORANO, Cássia Andréa Ruotolo. **Aplicação das Técnicas de Análise de Risco em Projetos de Construção**. 2003. 206 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia Civil) – Universidade Federal Fluminense – UFF, Niterói, 2003.
- OCDE. **Principles of Corporate Governance**. OECD Publishing. 2004.
- OCDE (OECD) - Organisation for Economic Co-operation and Development). **Avaliações da OCDE Sobre Governança Pública: Avaliação da OCDE sobre o Sistema de Integridade da Administração Pública Federal Brasileira – Gerenciando riscos por uma administração pública mais íntegra**. OECD Publishing, 2011.
- OLIVEIRA, T., Medeiros, J. V. Jr., & Gurgel, A. M. **Adoção do kanban como ferramenta de melhoria das atividades administrativas no setor de tecnologia da informação de uma instituição pública**. *Exacta*, 57-72, 2018. <https://doi.org/10.5585/ExactaEP.v16n3.7419> Revista 16(3)
- OLIVEIRA, DPR de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e prática (28ª ed.)**. São Paulo: Atlas, 2010.
- OLIVEIRA PASCOAL CORREIO, MN, & VIEIRA DE OLIVEIRA CORREIO, O. **Práticas de Governança Pública Adotadas pela Administração Pública Federal Brasileira**. *Administração Pública e Gestão Social*, 11(2), 2019. Disponível em: <<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=351558326007>>. Acesso em: 05 mai. 2023.
- ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO. **Estudo sobre integridade no Brasil**. Paris: OCDE, 2018.
- OTLEY, D. **Performance management: a framework for management control systems research**. *Management Accounting Research*, v. 10, n. 4, p. 363-382. 1999.

OYADOMARI, J. C. T. **Uso do sistema de controle gerencial e desempenho: um estudo em empresas brasileiras sob a ótica da VBR (Visão Baseada em Recursos)**. Tese de Doutorado em Ciências Contábeis, Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil. 2008.

PALERMO, T. **Accountability and Expertise in Public Sector Risk Management: A Case Study**. *Financial Accountability & Management*, 30 (3), 322-341, 2014. <https://doi.org/10.1111/faam.12039>

PREWETT, K.; TERRY, A. **COSO's Updated Enterprise Risk Management Framework—A Quest for Depth And Clarity**. *Journal of Corporate Accounting & Finance*, 29(3), 16-23, 2018.

PURDY, G. **ISO 31000 2009: setting a new standard for risk management**. *Risk Analysis*. Vol. 30, n. 6, p. 881- 886, 2010.

RACZ, N; WEIPPL, E; SEUFERT, A. **A Process Model For Integrated It Governance, Risk, And Compliance Management**. *Institute for Software Technology and Interactive Systems, Favoritenstr. 9-11 1040, Vienna, Austria*, 2008.

RACZ, NICOLAS; PANITZ, JOHANNES; AMBERG, MICHAEL; WEILPPL, EDGAR; SEUFERT, ANDREAS. **Governança, riscos e conformidade (grc) status quo e uso de software: Resultados de uma pesquisa entre grandes empresas**. 2010. Disponível em: <https://pdfs.semanticscholar.org/9904/b013c688e9ca79f8d352a94c639b58049c43.pdf>. Acessado em: 2 nov. 2023.

RANA, T., WICKRAMASINGHE, D., & BRACCI, E. **New development: integrating risk management in management control systems-lessons for public sector managers**. *Public Money & Management*, 39(2), 148-151. <https://doi.org/10.1080/09540962.2019.1580921>. 2019

RAMLAOUI, S. SEMMA, A., **Comparative study of COBIT with other IT Governance Frameworks**. *IJCSI International Journal of Computer Science Issues*, v.11, i.6, n.1, nov, 2014.

REZENDE, D.A. **Planejamento estratégico para organizações: públicas e privadas**. Rio de Janeiro: Brasport, 2008.

ROCHA, ELIANE FERREIRA DA, **A gestão de riscos e sua utilização como instrumento de governança: estudo de caso nos ministérios da administração pública federal que tratam do tema infraestrutura**. *Coletânea de Pós-Graduação*, v.2 n.8, Auditoria do Setor Público. Brasília, 2019.

SAX, J. & ANDERSEN, T. J. **Making Risk Management Strategic: Integrating Enterprise Risk Management with Strategic Planning**. *European Management Review*, 16(3), 719-740, 2019. <http://dx.doi.org/10.1111/emre.12185>

SEDREZ, C., & FERNANDES, F. **Gestão de riscos nas universidades e centros universitários do estado de Santa Catarina**. *Gestão Universitária da América Latina*, (número especial), 70-93, 2011. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/gual/article/view/1983-4535.2011v4nespp70>. Acesso em: 09 mai. 2023.

SHLEIFER, A., & VISHNY, R. **Uma pesquisa sobre governança corporativa**. *Journal of Finance*, 52(2), 737-783, 1997.

SINGH, N. BUSSEN, J. **Compliance management**. Santa Barbara (Califórnia): Praeger, 2015.

SOUZA, A. C. A., & MEDEIROS, R. C. **Intenção de uso de criptomoedas por gestores de empreendimentos turísticos: uma análise com o Technology Acceptance Model**. Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo, 14(3), 1-19. 2020. <https://doi.org/10.7784/rbtur.v14i3.1745>.

SPANAKI, K; PAPAZAFEIROPOULOU, A. **Analysing the Governance, Risk and Compliance (GRC) Implementation Process: Primary Insights**. School of Information Systems, Computing and Mathematics, Brunel University, UK, Konstantina. 2013.

SPEKLÉ, R. F.; VERBEETEN, F. H. M. **The use of performance measurement systems in the public sector: effects on performance**. Management Accounting Research, v. 25, n. 2, p. 131-146. 2014.

SMET, D; MAYER, N. **Integration of IT Governance and Security Risk Management: a Systematic Literature Review**. Institute of Science and Technology 5, avenue des Hauts-Fourneaux, Luxembourg. 2016.

SUNDARAM, A. K., & INKPEN, A. C. **The corporate objective revisited**. Organization science, 15(3), 350-363, 2004.

TCU, **Referencial Básico de Governança**, Brasília, 2014.

THOMPSON, James; McEWEN, W. **Objetivos organizacionais e ambiente**. In: In: ETZIONI, Amitai (Org.) Organizações complexas. São Paulo: Atlas, 1971.

TORFING, Jacob. Metagovernance. **In handbook on theories of governance**. Cheltenham: Edward Elgar Publishing, 2016.

TORFING, Jacob et al. **Interactive governance: advancing the paradigm**. Oxford: Oxford University Press, 2012.

TRAVAGLIA, Karina Ramos; SÁ, Luís Filipe Vellozo Nogueira de. **Fortalecimento da governança: uma agenda contemporânea para o setor público brasileiro**. Revista Controle, Fortaleza, v. 1, n. 15, p.22-53, jan./jun. 2017.

TREASURY BOARD SECRETARIAT (TBS). **Integrated risk management framework**, 2001.

VASCONCELOS, L., SAMPAIO, I., VITERBO, J., & TREVISAN, D. **Evaluation of the usability and acceptance of an Information System and Project Management (SIGProj) in the context of university extension**. In Proceedings of the XIV Computer on the Beach Conference (pp. 8-279). Florianópolis, SC, Brazil. 2023.

VASSILEVA, RADOSVETA. "COVID-19 in Autocratic Bulgaria: How the Anti-Corruption Protests Temporarily Limited the Abuse of Questionable Legislation" (Verfassungsblog, 5 March 2021), <https://verfassungsblog.de/covid-19-in-autocratic-bulgaria/>

VELOSO, M. A. **ISSO 31000 x ISO 27005: Comparação entre as normas para gestão de riscos. Artigo (MBA em Gestão de Segurança da Informação)**. Universidade FUMEC, Belo Horizonte, 2012.

VENKATESH, V., & DAVIS, F. D. **Theoretical extension of the technology acceptance model: four longitudinal field studies**. Management Science, 46(2), 186-204. 2000.

VERÍSSIMO, Carla. **Compliance: incentivo à adoção de medidas anticorrupção**. São Paulo: Saraiva, 2017.

VICENTE, P; RACZ, N; SILVA, M. **Towards a Reference Model for Integrated Governance, Risk and Compliance**. Institute for Software Technology and Interactive Systems, Favoritenstr. 9-11 1040, Vienna, Austria, 2009.

WEBER, E. L.; DIEHL, C. A. **Gestão de riscos operacionais: um estudo bibliográfico sobre ferramentas de auxílio**. Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ, v. 19, n. 3, p. 41-58, 2014. <https://doi.org/10.12979/10408>

WERKEMA, M.C.C. **Ferramentas estatísticas básicas para o gerenciamento de processos**. Belo Horizonte: Fundação Cristiano Ottoni, 1995.

WINTER, Robert; SCHELP, Joachim. **Enterprise architecture governance**, New York, New York, USA: ACM Press, 2008.

WORLD BANK. **The International Bank for Reconstruction and Development**. Worldwide Governance Indicators (WGI), 2013. Disponível em: <http://info.worldbank.org/governance/wgi/index.aspx#faq>>. Acesso em: 2 Out. 2023.

## APÊNDICE A – ESTUDO 1

### Questionário 1

#### **Pesquisa aplicada no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Bahia (IFBA) Campus Eunápolis.**

Esta pesquisa é realizada pela Universidade Federal de Pernambuco (UFPE).

Informações importantes. Esta pesquisa tem por objetivo um melhor entendimento sobre as práticas de gestão de risco no âmbito da organização. As perguntas dispostas nestes questionários são referentes à sua própria realidade da organização.

#### **Termo de Confidencialidade**

O pesquisador declara que os participantes permanecerão anônimos e as respostas serão tratadas conforme os critérios éticos e responsáveis, de modo a manter a confidencialidade dos dados, assim como também garantindo que as informações coletadas só serão empregadas para fins desta pesquisa acadêmica. Em caso de necessidade de algum esclarecimento e/ou algumas informações adicionais, sintam-se à vontade para nos contatar. Ao final da pesquisa, cada participante receberá um relatório individual contendo os resultados extraídos do estudo.

#### **Etapa: Estabelecimento do contexto / Grau de maturidade da Instituição**

Para conhecer o nível de maturidade da instituição, preencha a autoavaliação de controles internos e riscos, deve ser atribuída a cada uma das trinta questões pontuações que variam de 01 a 05, considerando os seguintes conceitos (Portaria TCU nº 277/2010, item 7.1):

- (1) Totalmente inválida: Significa que o fundamento descrito na afirmativa é integralmente não aplicado no contexto da organização.
- (2) Parcialmente inválida: Significa que o fundamento descrito na afirmativa é parcialmente aplicado no contexto da organização, porém, em sua minoria.
- (3) Neutra: Significa que não há como afirmar a proporção de aplicação do fundamento descrito na afirmativa no contexto da organização.
- (4) Parcialmente válida: Significa que o fundamento descrito na afirmativa é parcialmente aplicado no contexto da organização, porém, em sua maioria.
- (5) Totalmente válida: Significa que o fundamento descrito na afirmativa é integralmente aplicado no contexto da organização.

Aspectos do sistema de controle interno		Avaliação				
Ambiente de Controle		1	2	3	4	5
1	Os altos dirigentes da organização percebem os controles internos como essenciais à consecução dos objetivos da unidade e dão suporte adequado ao seu funcionamento.					
2	Os mecanismos gerais de controle instituídos pela organização são percebidos por todos os servidores e funcionários nos diversos níveis da estrutura da unidade.					
3	A comunicação dentro da organização é adequada e eficiente.					

4	Existe código formalizado de ética ou de conduta.					
5	Os procedimentos e as instruções operacionais são padronizados e estão postos em documentos formais.					
6	Há mecanismos que garantem ou incentivam a participação dos funcionários e servidores dos diversos níveis da estrutura da organização na elaboração dos procedimentos, das instruções operacionais ou código de ética ou conduta.					
7	As delegações de autoridade e competência são acompanhadas de definições claras das responsabilidades.					
8	Existe adequada segregação de funções nos processos da competência da organização.					
9	Os controles internos adotados contribuem para a consecução dos resultados planejados pela organização.					
<b>Avaliação de Risco</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
10	Os objetivos e metas da organização estão formalizados.					
11	Há clara identificação dos processos críticos para a consecução dos objetivos e metas da unidade.					
12	É prática da unidade o diagnóstico dos riscos (de origem interna ou externa) envolvidos nos seus processos estratégicos, bem como a identificação da probabilidade de ocorrência desses riscos e a consequente adoção de medidas para mitigá-los.					
13	É prática da unidade a definição de níveis de riscos operacionais, de informações e de conformidade que podem ser assumidos pelos diversos níveis da gestão.					
14	A avaliação de riscos é feita de forma contínua, de modo a identificar mudanças no perfil de risco da organização, ocasionadas por transformações nos ambientes interno e externo.					
15	Os riscos identificados são mensurados e classificados de modo a serem tratados em uma escala de prioridades e a gerar informações úteis à tomada de decisão.					
16	Existe histórico de fraudes e perdas decorrentes de fragilidades nos processos internos da unidade.					
17	Na ocorrência de fraudes e desvios, é prática da unidade instaurar sindicância para apurar responsabilidades e exigir eventuais ressarcimentos.					
18	Há norma ou regulamento para as atividades de guarda, estoque e inventário de bens e valores de responsabilidade da unidade.					
<b>Procedimentos de Controle</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
19	Existem políticas e ações, de natureza preventiva ou de detecção, para diminuir os riscos e alcançar os objetivos da organização, claramente estabelecidas.					
20	As atividades de controle adotadas pela organização são apropriadas e funcionam consistentemente de acordo com um plano de longo prazo.					
21	As atividades de controle adotadas pela organização possuem custo apropriado ao nível de benefícios que possam derivar de sua aplicação.					
22	As atividades de controle adotadas pela organização abrangentes e razoáveis e estão diretamente relacionados com os objetivos de controle.					
<b>Informação e Comunicação</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
23	A informação relevante para organização é devidamente identificada, documentada, armazenada e comunicada tempestivamente às pessoas adequadas.					
24	As informações consideradas relevantes pela organização dotadas de qualidade suficiente para permitir ao gestor tomar as decisões apropriadas.					
25	A informação disponível à organização é apropriada, tempestiva, atual, precisa e acessível.					
26	A Informação divulgada internamente atende às expectativas dos diversos grupos e indivíduos da organização, contribuindo para a execução das responsabilidades de forma eficaz.					

27	A comunicação das informações perpassa todos os níveis hierárquicos da organização, em todas as direções, por todos os seus componentes e por toda a sua estrutura.					
<b>Monitoramento</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
28	O sistema de controle interno da organização é constantemente monitorado para avaliar sua validade e qualidade ao longo do tempo.					
29	O sistema de controle interno da organização tem sido considerado adequado e efetivo pelas avaliações sofridas.					
30	O sistema de controle interno da organização tem contribuído para a melhoria de seu desempenho.					

Fonte: Portaria TCU nº 277/2010, item 7.1

**APÊNDICE B – ESTUDO 1****Etapa: Estabelecimento do contexto / Definição dos Objetivos**

Os objetivos representam as metas e/ou propósitos que se desejam alcançar com o processo organizacional. Para identificação dos objetivos, pode-se buscar responder à questão “o que deve ser atingido nas diversas dimensões para se concluir que o processo ocorreu com sucesso?”

Por favor responda as perguntas listando os objetivos da organização (diretoria / departamento / coordenação) com base nos documentos institucionais e atividades.

1. Qual é o objetivo geral da organização (diretoria / departamento / coordenação)?
R:
2. Quais são os objetivos específicos da organização (diretoria / departamento / coordenação)?
R: 1. 2. 3. 4. 5.

## APÊNDICE C – ESTUDO 1

### Entrevista Semiestruturada a ser aplicada na pesquisa

#### Etapa: Estabelecimento do contexto / Análise SWOT

O objetivo da análise SWOT é saber com clareza as habilidades e déficits de competência (Ambiente Interno), oportunidades favoráveis e fatores de riscos que possam ameaçar os objetivos estratégicos da organização (Ambiente Externo). Por favor responda as perguntas a seguir

- 1 - Quais os ativos e habilidades da organização no alcance dos objetivos?
- 2 - Quaisquer déficits de competência da organização no alcance dos objetivos?
- 3 - Quais fatores externos beneficiam a organização no alcance dos objetivos?
- 4 - Quais os riscos da organização no alcance dos objetivos?

As respostas serão utilizadas na composição da Análise Swot

<b>ANÁLISE SWOT</b>		
<b>Ambiente Interno</b>	<b>Forças</b>	<b>Fraquezas</b>
(Estrutura organizacional, políticas, objetivos, diretrizes e estratégias implementados, partes interessadas internas, sistemas de informação, equipamentos, fluxo do processo normativos internos e outros pontos relevantes que suas forças e fraquezas que impactam no alcance dos objetivos)	1. 2. 3. 4. 5. ...	1. 2. 3. 4. 5. ...
<b>Ambiente Externo</b>	<b>Oportunidades</b>	<b>Ameaças</b>

<p>(Ambientes social, político, legal, regulatório, financeiro, tecnológico, econômico, natural e competitivo, quer seja internacional, nacional, regional ou local, cenário futuro, fatores-chave, tendências, partes interessadas externas e outros pontos relevantes que suas oportunidades e ameaças que impactam no alcance dos objetivos)</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.</li> <li>2.</li> <li>3.</li> <li>4.</li> <li>5.</li> <li>...</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.</li> <li>2.</li> <li>3.</li> <li>4.</li> <li>5.</li> <li>...</li> </ol>
---	---	---

## APÊNDICE D – ESTUDO 1

### Espaço eletrônico para contribuição de ideias

#### Etapa: Identificação dos Riscos / *Brainstorming*

Nessa etapa tem como objetivo construir uma lista abrangente de eventos de riscos relacionados a cada um dos objetivos estratégicos e operacionais identificados na etapa de entendimento do contexto a técnica utilizada será o ‘*Brainstorming*’ eletrônico que tem por objetivo gerar ideias via web, onde os participantes terão acesso mais rápido das ideias geradas e podendo desenvolver novas ideias.

<b>Categoria</b>	<b>Descrição</b>
Operacional	Eventos que podem comprometer as atividades da organização, normalmente associados a falhas, deficiência ou inadequação de processos internos, pessoas, infraestrutura e sistemas.
Legal	Eventos derivados de alterações legislativas ou normativas que podem comprometer as atividades da organização.
Financeiro ou orçamentário	Eventos que podem comprometer a capacidade da organização de contar com os recursos orçamentários e financeiros necessários à realização de suas atividades, ou eventos que possam comprometer a própria Execução orçamentária
Integridade	Eventos relacionados a corrupção, fraudes, irregularidades e/ou desvios éticos e de conduta que podem comprometer os valores e padrões da organização e a realização de seus objetivos.

<b>Quais eventos podem EVITAR/ATRASAR/PREJUDICAR/IMPEDIR o atingimento do objetivo?</b>				
	<b>Operacional</b>	<b>Legal</b>	<b>Financeiro ou orçamentário</b>	<b>Integridade</b>
Objetivo 1:				
Objetivo 2:				
Objetivo 3:				
Objetivo 4:				
Objetivo 5:				

Fonte: Controladoria Geral da União

Para cada risco identificado, deve-se apontar suas causas e consequências. Para um mesmo risco, podem ser identificadas mais de uma causa e mais de uma consequência.

<b>Relacionamento entre objetivos, riscos, causas e consequências</b>				
<b>Objetivo</b>	<b>Eventos de Risco</b>	<b>Causas</b>	<b>Efeitos / Consequências</b>	<b>Categoria do Risco</b>
Objetivo 1	Evento 1	1. 2. 3.	1. 2. 3.	
	Evento 2	1. 2. 3.	1. 2. 3.	
	Evento 3	1. 2. 3.	1. 2. 3.	
Objetivo 2	Evento 1	1. 2. 3.	1. 2. 3.	
	Evento 2	1. 2. 3.	1. 2. 3.	
	Evento 3	1. 2. 3.	1. 2. 3.	
Objetivo 3	Evento 1	1. 2. 3.	1. 2. 3.	
	Evento 2	1. 2. 3.	1. 2. 3.	
	Evento 3	1. 2. 3.	1. 2. 3.	

*Fonte: Ministério do planejamento adaptado*

## APÊNDICE E – ESTUDO 1

### Grupo Focal a ser aplicado na pesquisa

#### Etapa: Avaliação dos Riscos / Cálculo do risco inerente

O cálculo do risco inerente deve ser realizado pelo responsável pela diretoria / departamento / coordenação, onde será avaliado o impacto e a probabilidade dos eventos de risco.

1. Classifique os eventos de risco da sua diretoria / departamento / coordenação conforme a escala de impacto:

Eventos de Riscos	Aspectos Avaliativos						Peso
	Estratégico-Operacional					Econômico - Financeiro	
	Esforço de Gestão	Regulação	Reputação	Negócios/Serviços à Sociedade	Intervenção Hierárquica	Valor Orçamentário	
Pesos	<b>15%</b>	<b>17%</b>	<b>12%</b>	<b>18%</b>	<b>13%</b>	<b>25%</b>	<b>100%</b>
	<b>Pesos Atribuídos ao Impacto (Análise Hierárquica de Processo - AHP)</b>						
Evento 1							
Evento 2							
Evento 3							
Evento 1							
Evento 2							
Evento 3							
Evento 1							
Evento 2							
Evento 3							

Fonte: Ministério do Planejamento

2. Classifique os eventos de risco da sua diretoria / departamento / coordenação conforme a escala de frequência:

Frequência Previstas	Aspectos Avaliativos					Peso
	Evento pode ocorrer apenas em circunstâncias excepcionais	Evento <b>pode</b> ocorrer em algum momento	Evento <b>deve</b> ocorrer em algum momento	Evento provavelmente ocorra na maioria das circunstâncias	Evento esperado que ocorra na maioria das circunstâncias	
	Frequências Previstas					
	< 10%	>=10% <= 30%	>=30% <= 50%	>=50% <= 90%	>90%	
	1	2	3	4	5	
	Muito baixa	Baixa	Média	Alta	Muito Alta	
Evento 1						
Evento 2						
Evento 3						
Evento 4						
Evento 5						
Evento 6						
Evento 7						
Evento 8						
Evento 9						

Fonte: Ministério do Planejamento

## APÊNDICE F – ESTUDO 2

### Questionário de utilidade e facilidade percebida no uso de tecnologias espaço eletrônico sistema de GRC.

Por favor responda as perguntas atribuindo a cada uma das vinte questões pontuações que variam de 01 a 07 seguindo os conceitos conforme tabela abaixo.

Utilidade percebida do sistema de gestão de riscos	Concordo Fortemente	Concordo	Neutro			Discordo	Discordo Fortemente
	1	2	3	4	5	6	7
1. Usar o sistema de GRC melhora qualidade do trabalho que realizo.							
2. Usar o sistema de GRC me dá maior controle sobre meu trabalho.							
3. O sistema de gestão de riscos GRC me permite realizar tarefas mais rapidamente.							
4. O sistema de GRC apoia aspectos críticos do meu trabalho.							
5. Usar sistema de GRC aumenta minha produtividade.							
6. O uso do sistema de GRC melhora meu desempenho no trabalho.							
7. Usar sistema de GRC me permite realizar mais trabalho do que caso contrário seria possível.							
8. O uso do sistema de GRC aumenta minha eficácia no trabalho.							
9. O uso do sistema de GRC facilita meu trabalho.							
10. No geral, considero o sistema de GRC útil em meu trabalho.							
<b>Facilidade percebida do sistema de gestão de riscos</b>							
11. Não acho o sistema de GRC complicado de usar.							
12. Aprender a operar o sistema de GRC é fácil para mim.							
13. A interação com o sistema de GRC não costuma ser frustrante.							
14. Acho fácil obter o sistema de GRC para fazer o que eu quero que faça.							
15. O sistema de GRC não é rígido e inflexível para interagir.							
16. É fácil para mim lembrar como realizar tarefas usando o sistema de GRC.							
17. A interação com o sistema de GRC não requer muito esforço mental.							
18. Minha interação com o sistema de GRC é clara e compreensível.							
19. Acho que não é preciso muito esforço para se tornar hábil no uso eletrônicos.							
20. No geral, considero o sistema de GRC fácil de usar.							

## ANEXO 1 – ESTUDO 1

Relatório de Riscos				
Eventos de Risco	Classificação	Tipo	Causa	Efeito
<b>Objetivo Estratégico</b>	<b>DG   Promover a formação do cidadão histórico crítico, oferecendo ensino, pesquisa e extensão com qualidade socialmente referenciada, objetivando o desenvolvimento sustentável do país</b>			
<b>Objetivo Tático</b>	<b>DAP   Gerir, coordenar, acompanhar e monitorar as atividades e políticas ligadas a administração, planejamento, orçamento e finanças do Instituto Federal da Bahia/Campus Eunápolis, com o propósito de fomentar as atividades fins e meio do órgão.</b>			
1   Acúmulo de atividades para um mesmo servidor e muitas vezes dificultando o cruzamento entre diversos agentes a fim de mitigar erros.	<b>Risco Alto</b>	Operacional	16   Número de assistentes de administração e auxiliar em administração, além de cargos ligados ao administrativos, aquém do necessário para atender as diversas atividades que precisam ser segregadas. 19   Exigência legislação e órgãos de controle e boa governança.	17   Atividades altamente segregadas necessitando de mais força de trabalho, conseqüentemente de mais servidores 18   Serviços e atividades chaves concentrados em um servidor (a). 20   Redução da capacidade de produção e entregas.
2   Maior tempo despendido na execução das atividades.	<b>Risco Moderado</b>	Legal	21   Diversidade de legislações e alterações constantes necessitando capacitação constante e maior tempo na elaboração das atividades 23   Necessidade de alimentação de vários sistemas.	22   Desatualização nas mudanças nas legislações envolvendo as atividades ligadas a gestão pública (planejamento, compras e licitações, contratos) 24   Retrabalho.
24   Saldos alongados de obras em andamento.	<b>Risco Alto</b>	Operacional	87   Falta de documentação necessária para averbação cartorial e não realização de todos os procedimentos necessários entre vários setores, falta de padronização.	88   Ativo subavaliado
25   Falta de plano de manutenção predial.	<b>Risco Moderado</b>	Operacional	89   Não ter setor específico de engenharia necessitando de trabalhos de servidores que possui conhecimento específico.	90   Maior custo de orçamento, e focar em reparos urgentes (apagando incêndios) ao invés da manutenção preventiva
26   Perda de bens	<b>Risco Alto</b>	Operacional	91   Falta de implantação de sistema específico e realização de depreciação e Falta de controle de inventário patrimonial de bens móveis.	92   falta de adoção de procedimentos legais e controle patrimonial.
27   Descumprimento legislação	<b>Risco Alto</b>	Operacional	93   Atraso na implantação do SIADS pela Reitoria	94   Controle de almoxarifado precário por planilha de excel
29   Possibilidade de incêndio.	<b>Risco Crítico</b>	Operacional	98   Falta de projeto de combate a incêndio. 99   Não ter área demandante específica, e acabar achando que tudo deve ser de responsabilidade da Administração.	100   Destruição do patrimônio público
<b>Objetivo Operacional</b>	<b>DAP   Promover o estudo da distribuição orçamentária do Campus.</b>			

3   Orçamento não ser suficiente para cobrir as despesas essenciais de manutenção básica	<b>Risco Alto</b>	Financeiro ou orçamentário	25   Necessidade de entrega de postos de serviços de limpeza. 27   Não poder suplementar a contratação de posto de motorista. 29   Não poder suplementar contratação de postos de vigilância. 31   Redução de postos que atendem o refeitório.	26   O Campus não estar efetivamente limpo por a equipe ser reduzida 28   Não atender a todas as visitas técnicas dos cursos do Campus. 30   Monitoramento reduzido e maior índice de possíveis furtos ao patrimônio público e entrada de pessoas não autorizadas na Instituição. 32   Redução da merenda ofertada aos alunos e de turnos disponíveis.
4   Falta de orçamento de investimento para equipar laboratórios do Campus.	<b>Risco Alto</b>	Financeiro ou orçamentário	33   Não descentralização anual de crédito de investimento aos Campi previsto na LOA	34   Laboratórios defasados e com falta de equipamentos essenciais para aulas práticas, não atualização de acervo 35   Laboratórios defasados e com falta de equipamentos essenciais para aulas práticas, não atualização de acervo, não ampliação do Campus.
5   Redução de desenvolvimento de pesquisa, publicações e ações de extensão.	<b>Risco Alto</b>	Financeiro ou orçamentário	36   Contratos continuados consumirem parte do orçamento do Campus.	37   Investimento mínimo em pesquisa e extensão, sobrando pouco orçamento para distribuir para as atividades de ensino, pesquisa e extensão, consequentemente menor entrega a comunidade.
6   Aquisição reduzida da merenda escolar.	<b>Risco Moderado</b>	Legal	38   Legislação não permitir suplementar aquisição de merenda escolar com recurso de custeio.	39   Merenda escolar menos nutritiva e para menos alunos e não ser possível em todo o período letivo.
28   perca de prazos pela área acadêmica das atividades da administração e muitas vezes não execução de processos de despesas.	<b>Risco Pequeno</b>	Operacional	95   Pouca comunicação com área acadêmica sobre o orçamento.	96   Aumento do desconhecimento pela área acadêmica das atividades da administração. 97   Distanciamento da área acadêmica das atividades administrativas.
<b>Objetivo Operacional</b>	<b>DAP   Planejar as contratações de macroprocessos ligados aos contratos com cessão de mão de obra do Campus.</b>			
7   Alguns ambientes não serem limpos diariamente	<b>Risco Moderado</b>	Financeiro ou orçamentário	40   Campus muito extenso necessitando de um número maior de terceirizados para a limpeza.	41   Insatisfação da comunidade.
8   Aluno com necessidades especiais não ser assistido	<b>Risco Alto</b>	Financeiro ou orçamentário	42   legislação exige um profissional por aluno com necessidade especial, consequentemente custo elevado. 43   legislação exige um profissional por aluno com necessidade especial, consequentemente custo elevado e o Campus não possui orçamento necessário, não sendo possível a efetiva contratação.	44   evasão escolar.

10   Causas trabalhistas tendo a Instituição como responsabilidade solidária.	<b>Risco Alto</b>	Operacional	46   Servidores ligados diretamente aos terceirizados os tratem como se os mesmos fossem seus empregados.	47   Ingerência administrativa pelos servidores ligados diretamente aos terceirizados dos contratos de manutenção predial e apoio administrativo.
11   Descontinuidade de serviços e até interrupção das atividades acadêmicas a depender do tipo de serviço, além de retrabalho pelas equipes ligadas diretamente no processo licitatório.	<b>Risco Moderado</b>	Legal	48   Não interesse nas prorrogações dos contratos continuados do Campus	49   Necessidade de novas contratações.
30   Bens patrimoniais e comunidade sem a devida proteção.	<b>Risco Alto</b>	Financeiro ou orçamentário	101   Campus muito extenso e não ter orçamento disponível.	102   Postos de vigilância menor que a necessidade do Campus.
31   Posto de motorista contratado menor que a necessidade do Campus	<b>Risco Moderado</b>	Financeiro ou orçamentário	103   Falta de orçamento.	104   Redução de visitas técnicas e dificuldade para realizar visitas técnicas a longa distância devido a necessidade de mais um motorista
33   Erros na fiscalização de contratos	<b>Risco Moderado</b>	Operacional	107   Equipe de fiscalização não capacitada, precisando designar servidores não ligados as rotinas administrativas.	108   Dispêndio de tempo orientando para o efetivo acompanhamento.
34   Falta de designação de fiscais de contratos e equipe de fiscalização pouco capacitada	<b>Risco Moderado</b>	Operacional	109   Realização de outras atividades ligadas ao cargo ocupação que dificultam maior capacitação.	110   Falta de fiscalização adequada e dispêndio de tempo em orientação.
<b>Objetivo Operacional</b>	<b>DAP   Dar suporte a Direção Geral nas tomadas de decisão envolvendo atividades administrativas.</b>			
12   Falta de sistema de controle de portarias	<b>Risco Moderado</b>	Operacional	Não mapeado	Não mapeado
13   Retrabalho ao realizar as atividades e maior tempos despendido para realização e orientação.	<b>Risco Moderado</b>	Operacional	50   Não ter mapeado todos os procedimentos ligados a gestão administrativa	51   Maior tempo dedicado a atividades operacionais e acúmulo de atividades 52   Mudanças dos procedimentos existentes por nova gestão.
<b>Objetivo Operacional</b>	<b>DAP   Promover a avaliação constante da execução orçamentária, financeira, restos a pagar, contratações e contratos.</b>			
14   Comprometimento do orçamento no exercício seguinte	<b>Risco Moderado</b>	Financeiro ou orçamentário	62   Devido a diversidade de processos não conseguir acompanhar todos os contratos no final do exercício e a não previsão saldo suficiente nos empenhos de contratação continuada	63   Reconhecimento de dívida
15   Dificuldades quanto a inclusão de documento de pagamento no contratos.gov.	<b>Risco Moderado</b>	Legal	64   Novos procedimentos conforme legislação, devendo todo documento de cobrança ser incluído no contratos.gov pela equipe de fiscalização.	65   Atraso nos pagamentos por intempestividade na inclusão dos documentos pela equipe de fiscalização. 66   Retrabalho e reclamações pelos fiscais e gestores.
16   Devolução de orçamento no final do exercício.	<b>Risco Moderado</b>	Operacional	67   Não ter processos suficientes aptos a empenhar. 68   Atraso dos trabalhos das	69   Subutilização do orçamento e redução da capacidade de produção e

			comissões de planejamento da contratação.	entregas do Campus 70   Possível Responsabilização legal autoridade máxima da Instituição.
17   Intempestividade de pagamento de fornecedores por necessidade de algum procedimento interno entre os setores ligados a diretoria administrativa	<b>Risco Pequeno</b>	Operacional	71   Questionamentos em processos pela própria equipe de trabalho ao invés de agilizar os procedimentos. 73   Fiscal ou gestor de contratos não enviar os processos de pagamento para unidade DOF	72   Insatisfação do fornecedor e até uma possível não prorrogação de contrato. 74   Setor financeiro não ter como visualizar o processo e consequentemente gerar atraso na apropriação.
18   Cancelamento de empenho inscrito em restos a pagar de bens e serviços	<b>Risco Moderado</b>	Operacional	75   Não acompanhamento da equipe de fiscalização dos empenhos e dos saldos	76   Perda de orçamento
19   Não conseguir empenhar os materiais licitados no exercício.	<b>Risco Moderado</b>	Financeiro ou orçamentário	77   Falta de orçamento	78   Perda validade da ata ou o fornecedor não ter condição de entregar mais no preço previamente licitado.
20   Atraso da entrega dos trabalhos das comissões de planejamento da contratação.	<b>Risco Alto</b>	Operacional	79   Falta de monitoramento efetivo dos prazos de conclusão do trabalhos.	80   Prejudicar a conclusão da licitação no exercício.
23   Inscrição relevante de empenhos em restos a pagar	<b>Risco Moderado</b>	Operacional	85   Realização de empenhos no final do exercício.	86   Aumento da dívida flutuante.
32   Demora na conclusão das licitações até a adaptação	<b>Risco Moderado</b>	Legal	105   Mudanças nas legislações de licitações e quantidade de legislações, sistemas e normas infralegais.	106   Necessidade de maior tempo de capacitação
<b>Objetivo Operacional</b>	<b>DAP   Monitorar a execução orçamentária para possível troca de orçamento de custeio para investimento.</b>			
21   Perder o prazo das aberturas de janelas orçamentárias.	<b>Risco Moderado</b>	Legal	81   Não ter orçamento disponível de custeio para troca	82   Prejudicar as atividades de laboratórios, equipamentos obsoletos e acervo não atualizado.
22   remanejar incorretamente custeio para investimento e prejudicar o pagamento de despesas de manutenção básica.	<b>Risco Moderado</b>	Financeiro ou orçamentário	83   As despesas previstas serem maiores prejudicando a solvência.	84   Reconhecimento de dívida.
<b>Objetivo Tático</b>	<b>DEPAD   Gerenciar, coordenar, acompanhar e monitorar a execução das atividades relacionadas ao planejamento, licitações, aquisição e alienação de bens, contratos, material e patrimônio; o departamento busca constantemente aprimorar os processos de trabalho com o propósito de fortalecer as atividades fins e meio do Campus.</b>			
63   Dificuldade implementação de novos procedimentos e consequentemente necessidade de um tempo maior para execução dos processos.	<b>Risco Alto</b>	Operacional	133   Falta de motivação do servidor na execução de novos procedimentos 135   Falta de treinamento ou falta de comunicação efetiva	134   Resistência por parte dos servidores 136   Insatisfação dos servidores envolvidos no processo; Ineficiência na execução dos processos.
88   Dificuldade na elaboração de estratégias para aprimorar os fluxos dos processos ou na documentação eficaz dos fluxos existentes.	<b>Risco Alto</b>	Operacional	189   Acumulação de funções pela chefia do DEPAD	190   Gestão deficitária dos processos, levando a atrasos na melhoria dos fluxos de trabalho e na documentação dos fluxos existentes. 191   Gestão deficitária dos processos, levando a atrasos na melhoria dos fluxos de trabalho e na

				documentação dos fluxos existentes.
<b>Objetivo Operacional</b>	<b>DEPAD   COMPRAS   Planejar as contratações dos processos principais para o funcionamento dos Campus sem cessão de mão de obra.</b>			
51   Composição da comissão de planejamento da contratação por agentes não capacitados e desmotivados.	<b>Risco Crítico</b>	Operacional	2   Não exigência de capacitação para os servidores aptos a compor as comissões de planejamento da contratação	Não mapeado
55   Descrição incorretas, imprecisas e mal dimensionadas dos bens e serviços a serem adquiridos.	<b>Risco Crítico</b>	Operacional	8   Servidores na função de requisitante não capacitados e desmotivados	9   Excesso de recursos administrativos no processo licitatório 10   Contratações inadequadas de difícil gerenciamento e fiscalização 11   Contratação com sobrepreço e/ou superfaturamento 12   Retardo ou frustração das contratações de bens e serviços
<b>Objetivo Operacional</b>	<b>DEPAD   CONTRATOS   Acompanhar a gestão dos contratos administrativos, abrangendo sua celebração, execução e eventuais aditivos.</b>			
61   Atraso na confecção e efetivação dos termos de contratos, aditivos e apostilamentos.	<b>Risco Alto</b>	Operacional	61   Dificuldade de comunicação entre a instituição e o contratado, uma vez que, não há retorno rápido na maioria das vezes, por parte das empresas	Não mapeado
82   Falha de procedimentos na prorrogação dos contratos	<b>Risco Moderado</b>	Operacional	173   Falta de Manual e fluxograma institucionalizado 175   Atraso do gestor na provocação a contratada	174   distorções no saldo orçamentário 176   Perca de prazo e descontinuidade dos contratos
83   Gestores e fiscais despreparados	<b>Risco Alto</b>	Operacional	177   Diversidade de contratos, e rotatividade de gestores e fiscais.	178   Retrabalho na capacitação de servidores.
84   Contratos de prestação de serviços Contínuos, com cessão de mão de obra, não renovados	<b>Risco Alto</b>	Operacional	179   Aumento do custo devido a descentralização dos contratos para os campi, e à falta de interesse da contratada.	180   Descontinuidade da prestação do serviço.
85   Fiscalização de contratos deficiente.	<b>Risco Alto</b>	Operacional	181   Falta de responsabilização dos gestores e fiscais.	182   Atrasos, erros e falhas no procedimento de atesto do serviço.
<b>Objetivo Operacional</b>	<b>DEPAD   PLANEJAMENTO   Gerenciar o planejamento das contratações com ênfase na elaboração do Plano de Contratações Anual (PCA) e Plano de Metas Institucional (PMI).</b>			
57   Metas incoerentes com a realidade institucional	<b>Risco Alto</b>	Operacional	53   Falta de entendimento sobre o papel do planejamento	54   Abandono das metas ou avaliação sempre negativa dos resultados pretendidos
58   Planejamento proforme/penas para cumprir obrigatoriedade	<b>Risco Alto</b>	Operacional	55   Só recentemente as regras institucionais estão priorizando o planejamento, o que exige uma mudança de cultura organizacional que está acontecendo aos poucos	56   Por ora, para cumprir a obrigação, ainda vemos a repetição das mesmas metas que já são previstas nas atividades, enquanto as metas de mudanças e mais ambiciosas acabam não sendo registradas
59   Falta de diálogo intersetorial no planejamento	<b>Risco Alto</b>	Operacional	57   A cultura do Planejamento institucional	58   Não ocorre a devida articulação para o

			ainda é embrionária no campus, assim cada setor estabelece suas metas individualmente ou em pequeno grupo, e quase sempre sem comunicação com a perspectiva fina	direcionamento dos recursos humanos e financeiros necessários para alcançar o objetivo almejado
60   Falta de avaliação/monitoramento das metas estabelecidas	<b>Risco Alto</b>	Operacional	59   Falta entendimento da real importância do planejamento na integração da equipe e direcionamento da energia institucional	60   Não ocorre a avaliação das ações desenvolvidas, impossibilitando a tomada de decisão fundamentada nos objetivos
<b>Objetivo Operacional</b>	<b>DEPAD   PREGOEIROS   Acompanhar e monitorar a execução do cronograma de aquisições e processos licitatórios.</b>			
50   Servidores na função de requisitante não capacitados e desmotivados	<b>Risco Alto</b>	Operacional	Não mapeado	Não mapeado
52   Dificuldade de compreensão e leitura dos processos.	<b>Risco Moderado</b>	Operacional	Não mapeado	3   Falta de padronização de procedimentos no sistema eletrônico de processo 4   Dificuldade de pesquisa e filtragem dos processos, bem como tramitação desnecessária.
53   Execução de tarefas de compras por servidores não capacitados	<b>Risco Moderado</b>	Legal	Não mapeado	Não mapeado
54   Condução do processo licitatório por servidor não capacitados	<b>Risco Alto</b>	Operacional	5   Recorrentes atualizações da legislação dificultando a capacitação dos agentes de contratações 7   Retardo ou frustração das contratações de bens e serviços	6   Falha na condução da licitação resultando em excesso de recurso administrativo, anulação e revogação de procedimento licitatório.
56   Exposição de dados pessoais de fornecedores nos documentos licitatórios no transcorrer dos certame.	<b>Risco Alto</b>	Legal	13   Dificuldade de aplicação da LGPD seja por desconhecimento ou devido aos documentos ter origem em vários órgãos, diferentes em forma e modelo	14   Utilização dos dados pessoais de fornecedores e agentes públicos para aplicação de golpes, realizados por pessoas mal intencionadas que tiverem acesso indevido aos mesmos. 15   Aplicação da multa ao Instituto pela Autoridade de Proteção de Dados
86   Erros ao aplicar as normas e procedimentos.	<b>Risco Alto</b>	Legal	183   Mudança na legislação referente a Compras, Licitações e Contratos. 184   Mudanças regulatórias.	185   Possível atraso na execução dos processos de compras e licitações devido à adaptação às mudanças regulatórias.
87   Erros para operacionalizar os sistemas.	<b>Risco Moderado</b>	Operacional	186   Mudanças nos sistemas e ferramentas governamentais.	187   Atraso ou retrabalho na execução dos processos. 188   Atraso ou retrabalho na execução dos processos.
<b>Objetivo Tático</b>	<b>DOF   Garantir a execução Orçamentária e Financeira do Campus.</b>			
64   Incerteza na aplicação dos recursos	<b>Risco Alto</b>	Financeiro ou orçamentário	137   Planejamento Orçamentário deficiente	138   Pode gerar má aplicação dos recursos
69   Documentos armazenados de forma inadequada	<b>Risco Pequeno</b>	Operacional	147   Falta de espaço adequado para armazenagem de documentos	148   Documentos empilhados e perca documentos

70   Pendência de conformidade de gestão	<b>Risco Moderado</b>	Operacional	149   Falta de registro de conformidade de gestão	150   Reporte no BGU
72   Procedimentos incorretos na solicitação da despesa	<b>Risco Alto</b>	Operacional	153   Falta de manual e portal para consulta para todos os procedimento	154   Atraso no serviço rotineiro
73   Erros na distribuição de alterações de empenhos	<b>Risco Alto</b>	Operacional	155   Falta de plano de contingência quando há cortes orçamentários	156   Atraso no serviço rotineiro
76   Erros e atrasos na emissão de diárias e passagens no SCDP	<b>Risco Alto</b>	Operacional	161   Falta de controle adequado de limites diárias e passagens no SCDP	162   Perca de prazos
78   Procedimentos incorretos na autorização da despesa	<b>Risco Moderado</b>	Operacional	165   Fiscal realiza solicitações de forma inadequada	166   Atraso nos procedimentos
<b>Objetivo Operacional</b>	<b>DOF   Prestar informações e contribuir com os Setores Acadêmicos com as demandas relacionadas aos cadastros e pagamentos do Campus.</b>			
75   Reporte excessivo de informações a interessados	<b>Risco Alto</b>	Operacional	159   Falta de portal para consulta	160   Disponibilizar tempo para coleta das informações
<b>Objetivo Operacional</b>	<b>DOF   CONTABILIDADE   Realizar conferência, controle e organização dos documentos Fiscais relacionados a execução Financeira com arquivamento em Drive e Processos Impressos.</b>			
35   Maior custo com impressões.	<b>Risco Moderado</b>	Legal	111   Exigência de norma exigência de documentos físicos.	112   Atraso na impressão de movimentos diários de pagamento.
36   Demanda de tempo, por exigência legal de mudanças constantes.	<b>Risco Moderado</b>	Legal	113   Mudanças legislação do EFD-REINF 115   Intempestividade no envio de notas fiscais pela equipe de fiscalização.	116   Aguardar reabertura de sistema e consequentemente pagamento de juros e multas
37   Erros nas retenções de tributos federais.	<b>Risco Moderado</b>	Legal	117   Além da retenção no SIAFI necessidade de informação no sistema EFD-REINF	114   Dispêndio de tempo para exigências legais reduzindo tempo para análise estratégica. 118   Necessidade contínua de capacitação no pouco tempo das mudanças.
38   Não atendimento a legislação na falta implantação do módulo SIADS almoxarifado	<b>Risco Alto</b>	Operacional	119   Atraso na implantação no Campus pela Reitoria	120   Controle precário na conciliação.
39   Atraso na realização do inventário de bens móveis e implantação do SIADS	<b>Risco Alto</b>	Operacional	121   Atraso no cumprimento do cronograma de realização de inventário por empresa terceirizada	122   Não evidenciação da depreciação, ativos superavaliados.
40   Não realização dos procedimentos de publicação/chamada pública de doação de materiais	<b>Risco Alto</b>	Operacional	123   Doações realizadas de materiais diretamente a Instituições sem fins lucrativos sem a chamada pública anterior.	124   Não atendimento a legislação contábil. 125   Não atendimento a legislação contábil.
41   Inconformidade de bens imóveis construídos no Campus a mais de 8 anos	<b>Risco Alto</b>	Operacional	126   Obras realizadas sem conciliação dos procedimentos envolvendo área de engenharia, licitações, gestão patrimonial e documentos cartoriais para averbação.	Não mapeado
42   Erros de saldos contábeis de bens imóveis construídos no Campus	<b>Risco Alto</b>	Operacional	127   Saldos contábil de obras devidamente concluídas como " em andamento" por não	128   Ativo de bens imóveis subavaliado.

			realização de procedimentos de transferência contábil	
43   Inconformidade nos pagamentos	<b>Risco Pequeno</b>	Legal	129   Mudanças na legislação com necessidade de inclusão de documento de cobrança no contratos.gov.	130   Restrição por intempestividade no pagamento.
44   Erro de retenções.	<b>Risco Moderado</b>	Legal	131   Quantidade de legislações envolvendo as retenções tributárias federais e municipais.	132   Inconformidade de lançamentos
71   Falhas no controle do registro dos contratos no SIAFI	<b>Risco Moderado</b>	Operacional	151   Falta de sistema adequado para registro das informações	152   Atrasos nas apropriações das despesas
<b>Objetivo Operacional</b>	<b>DOF   FINANÇAS   Executar as demandas Financeiras, fornecendo às Diretorias e Credores informações quanto aos pagamentos realizados.</b>			
45   Falta de documentação acessória necessária para a liquidação do documento hábil (ex.: falta de ateste, falta de planilha da conta vinculada, etc.)	<b>Risco Alto</b>	Operacional	195   Falta de manual de procedimentos e checklist	196   Pendências e atrasos na apropriação da despesa
46   Entrega intempestiva do documento hábil	<b>Risco Moderado</b>	Operacional	197   Falta de responsabilização dos gestores e fiscais.	198   Atrasos na apropriação incorrendo em multa e juros
47   Entregas de Documentos Hábeis contendo erros (Notas Fiscais com erros, Folhas de pagamentos com erros nas contas bancárias dos credores/bolsistas))	<b>Risco Moderado</b>	Operacional	199   Falta de manual de procedimentos e checklist	200   Pendências e atrasos na apropriação da despesa
48   Controle de liquidação orçamentária e contratual deficiente	<b>Risco Alto</b>	Financeiro ou orçamentário	201   Falta de sistematização de informações e falhas de procedimentos necessários anteriores para respaldar a liquidação ex.: Reforço de Empenho e saldo no contrato.	202   Pendências e atrasos na apropriação da despesa
49   Incorrer em descumprimento da legislação	<b>Risco Moderado</b>	Legal	203   Falta de verificação dos itens de empenho por parte dos gestores e fiscais	204   Atrasos no procedimento de apropriação 205   Divergência entre o Documento hábil e a Nota de Empenho.
65   Atraso na liquidação da despesa	<b>Risco Pequeno</b>	Operacional	139   Demora no procedimento de liquidação por parte do fiscal	140   Pagamento de Multa e Juros em despesas
66   Erro no registro das retenções tributárias	<b>Risco Pequeno</b>	Operacional	141   Falta de verificação da legislação aplicável	142   Retrabalho para correção das informações
67   Atraso no recebimento de recurso financeiro	<b>Risco Alto</b>	Financeiro ou orçamentário	143   Falta da solicitação do recurso financeiro	144   Atraso nos pagamentos
68   Erro no preenchimento e Conciliação EFD-Reinf	<b>Risco Alto</b>	Operacional	145   Falta de treinamento para cumprimento das obrigações acessórias (EFD-Reinf)	146   Retrabalho para correção das informações
74   Erro nos procedimentos de apropriação e pagamento	<b>Risco Pequeno</b>	Operacional	157   Mudança da legislação governamental	158   Registros equivocados ocasionando inconformidades
77   Apropriação da despesa sem contabilizar baixas de contratos no SIAFI	<b>Risco Pequeno</b>	Operacional	163   Falta de controle adequado de registros de contratos	164   Registros equivocados ocasionando inconformidades

<b>Objetivo Operacional</b>	<b>DOF   ORÇAMENTO   Gerenciar a execução orçamentária, contribuindo com a Direção Administrativa e Direção Geral com informações do Orçamento para tomada de decisões.</b>			
62   Erro classificação de itens na emissão do empenho	<b>Risco Moderado</b>	Operacional	192   Descrição incorreta de itens do processo licitatório	193   impedimento de emissão do empenho
79   Imprecisão na conta orçamentaria a ser utilizada	<b>Risco Pequeno</b>	Operacional	167   detalhamento orçamentario incorreto	168   atraso na Emissão do Empenho
80   Deixar de extrair informações úteis	<b>Risco Moderado</b>	Operacional	169   Falta de participação na elaboração do Planejamento orçamentário	170   Orcamento limitado e informação centralizada
81   Falhas nos procedimentos de solicitação despesas PAE	<b>Risco Alto</b>	Operacional	171   Falta de Manual e fluxograma institucionalizado	172   distorções no saldo orçamentário
89   Erro na descrição do crédito orçamentário a ser utilizado	<b>Risco Alto</b>	Operacional	206   Lacuna de informação interna na assunção de despesa, para utilização do Crédito Orçamentario	194   distorções na execução do orçamento

**ANEXO 2 – ESTUDO 2**  
**Guia do Sistema GRC**

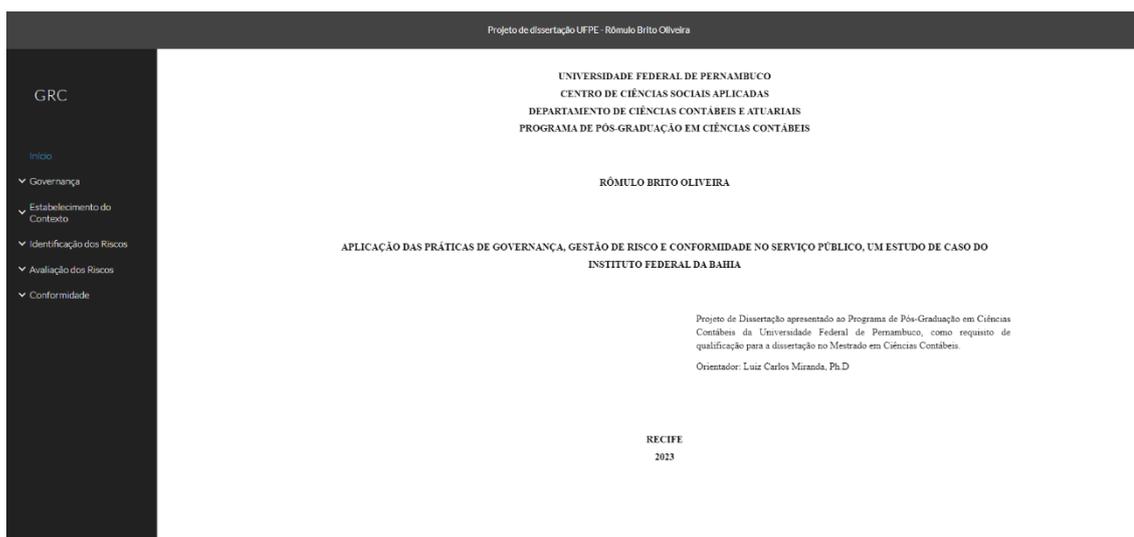
**Sumário**

<b>1. Sistema GRC.....</b>	<b>125</b>
<b>2. Governança.....</b>	<b>125</b>
2.1 Cadastro da Organização.....	125
2.2 Cadastro de Unidades.....	126
2.3 Cadastro de Objetivos.....	126
2.4 Cadastro do Ciclo.....	127
<b>3. Estabelecimento do contexto.....</b>	<b>127</b>
3.1 Avaliação dos controles.....	127
3.2 Análise SWOT.....	128
<b>4. Identificação de Riscos.....</b>	<b>128</b>
4.1 Brainstorming.....	128
4.2 Causa e Efeito.....	129
<b>5. Avaliação de Riscos.....</b>	<b>129</b>
5.1 Probabilidade x Impacto.....	129
5.2 Risco Inerente.....	130
<b>6. Conformidade.....</b>	<b>130</b>
6.1 Maturidade do Controle.....	130
6.2 Análise SWOT.....	131
6.3 Risco por categoria.....	131
6.4 Risco Inerente.....	132
6.5 Matriz de Riscos.....	132
6.6 Relatório de Riscos.....	133

## 1 SISTEMA GRC

Este guia pretende orientar os usuários, os módulos do sistema são constituídos pelos sub menus: “Governança”, “Estabelecimento do contexto”, “Identificação de Riscos”, “Avaliação de Riscos” e “Conformidade”. A primeira seção possui uma característica estática. É recomendável estar disponível apenas ao servidor ou unidade responsável pela implementação do processo. Nela são cadastradas informações essenciais para que a instituição possa gerenciar seus riscos, tais como: órgão, unidades, objetivos e o ciclo. As próximas três seções são utilizadas para gestão dos riscos. No entanto, o “Estabelecimento do contexto” e a “Avaliação de Riscos” tratam de informações específicas para ser utilizada pela alta gestão, na percepção do contexto e na classificação de riscos. Na seção “Identificação de Riscos”, os servidores poderão cadastrar os eventos de riscos, e detalhá-los por meio análise de causa e efeito, relativo ao objetivo definido na etapa anterior. Por último, a seção “Conformidade” disponibiliza informações agrupadas conforme os dados registrados nas etapas anteriores, tais como, “Avaliação da maturidade do Controle Interno”, “Análise SWOT”, “Riscos por categoria”, “Riscos Inerente”, “Matriz de Riscos” e “Descrição dos Riscos”.

## 2 GOVERNANÇA



### 2.1 Cadastro da Organização

- No menu Governança/Órgão cadastra-se os dados da organização participante.

Projeto de dissertação UFPE - Rômulo Brito Oliveira

GRC

Início

^ Governança

Orgão

Gestão

Objetivos

Ciclo

Estabelecimento do Contexto

Identificação dos Riscos

Avaliação dos Riscos

Conformidade

### Cadastro do Orgão

Dados do Orgão

ID	Razão Social *	CNPJ	Site
1	IFBA - Campus Eunápolis	10.764.307/0010-03	http://portal.ifba.edu.br/eunapolis

Whatsapp	E-mail	Endereço
(73) 3281-2266	ifba@gmail.com	Av. Davi Jonas Fadini, SN, Juca Rosa

## 2.2 Cadastro de Unidades

- No menu Governança/Gestão cadastra-se os dados das unidades/setores e suas respectivas lideranças.

Projeto de dissertação UFPE - Rômulo Brito Oliveira

GRC

Início

^ Governança

Orgão

Gestão

Objetivos

Ciclo

Estabelecimento do Contexto

Identificação dos Riscos

Avaliação dos Riscos

Conformidade

Consulta

### Cadastro de Unidades

Fechado

ID	Setor *	Sigla	Gestor
1	Diretoria de Administração e Planejamento	DAP	

Consulta

## 2.3 Cadastro de Objetivos

- No menu Governança/Objetivos cadastra-se os objetivos Estratégicos, Táticos e Operacionais.

Projeto de dissertação UFPE - Rômulo Brito Oliveira

Consulta

## Objetivos

**Fechado**

ID	Setor *	Tipo *	Importância *
2	2 DOF	Tático	

Objetivo \*

Garantir a execução Orçamentária e Financeira do Campus.

## 2.4 Cadastro do Ciclo

- No menu Governança/Ciclo cadastra-se o período de referência do processo.

Projeto de dissertação UFPE - Rômulo Brito Oliveira

Consulta

## Ciclo

**Fechado**

ID	Ciclo *	Descrição
1	Período 2023	

## 3 Estabelecimento do contexto

### 3.1 Avaliação dos controles

- No menu Estabelecimento do contexto/Avaliação dos controles realiza-se o questionário de avaliação do controle interno.

Projeto de dissertação UFPE - Rômulo Brito Oliveira

Avaliação

**GRC**

Início

▼ Governança

▲ Estabelecimento do Contexto

    Avaliação dos controles

    Análise Swot

▼ Identificação dos Riscos

▼ Avaliação dos Riscos

▼ Conformidade

---

**Avaliação dos Controles**

**Fechado**

ID

1

**Ambiente de Controle**

1 - Os altos dirigentes da organização percebem os controles internos como essenciais à consecução dos objetivos da unidade e dão suporte adequado ao seu funcionamento. 3

2 - Os mecanismos gerais de controle instituídos pela organização são percebidos por todos os servidores e funcionários nos diversos níveis da estrutura da unidade. 1

3 - A comunicação dentro da organização é adequada e eficiente. 3

4 - Existe código formalizado de ética ou de conduta. 3

5 - Os procedimentos e as instruções operacionais são padronizados e estão postos em documentos formais. 3

6 - Há mecanismos que garantem ou incentivam a participação dos funcionários e servidores dos diversos níveis da estrutura da organização na elaboração dos procedimentos, das instruções operacionais ou código de ética ou conduta. 2

### 3.2 Análise SWOT

- No menu Estabelecimento do contexto/ Análise SWOT realiza-se o lançamento dos fatores relativos da análise.

Projeto de dissertação UFPE - Rômulo Brito Oliveira

Consulta

**GRC**

Início

▼ Governança

▲ Estabelecimento do Contexto

    Avaliação dos controles

    Análise Swot

▼ Identificação dos Riscos

▼ Avaliação dos Riscos

▼ Conformidade

---

🔍 **Análise Swot**

**Fechado**

ID      Setor \*      Fator \*

1      1 DAP      Força

Descrição \*

Equipe possui conhecimento técnico específico e é qualificada para realização das atividades.

## 4 Identificação de Riscos

### 4.1 Brainstorming

- No menu Identificação de Riscos/Brainstorming realiza-se o lançamento dos eventos de risco relacionando sua categoria.

Projeto de dissertação UFPE - Rômulo Brito Oliveira

Consulta

Brainstorming

**Fechado**

ID	Setor *	Objetivo *
1	1 DAP	1 Gerir, coordenar, acompanhar e monitorar as atividades e políticas ligadas a adm

Categoria *	Evento de Risco *
Operacional	Acúmulo de atividades para um mesmo servidor e muitas vezes dificultando o cruzamento entre diver

Novo
Editar
Cancelar
Salvar
Excluir

## 4.2 Causa e Efeito

- No menu Identificação de Riscos/ Causa e Efeito realiza-se o lançamento das causas e efeitos relativo aos eventos de risco identificados na tela anterior.

Projeto de dissertação UFPE - Rômulo Brito Oliveira

Consulta

Causa e Efeito

**Fechado**

ID	Setor   Evento de Risco*	Tipo *
16	1 DAP   Acúmulo de atividades para um e	Causa

Descrição \*

Número de assistentes de administração e auxiliar em administração, além de cargos ligados ao administrativos, aquém do necessário para atender as divers

Novo
Editar
Cancelar
Salvar
Excluir

## 5 Avaliação de Riscos

### 5.1 Probabilidade x Impacto

- No menu Avaliação de Riscos / Probabilidade x Impacto realiza-se a avaliação dos eventos de risco classificando pela sua probabilidade e seu impacto.

Projeto de dissertação UFPE - Rômulo Brito Oliveira

## Probabilidade x Impacto

**Fechado**

ID: Setor | Evento de Risco\*

1 DAP | Acúmulo de atividades para um mesmo servidor e muitas vezes dificultando o cruzamento entre diversos agentes a fim de mitigar erros.

### Avaliação dos Riscos

#### Impacto

Esforço de Gestão \* 3 - Evento significativo que pode ser gerenc. ▾

Regulação \* 3 - Determina ações de caráter corretivo ▾

Reputação \* 3 - Pode chegar à mídia provocando a expo. ▾

Negócios/Serviços à Sociedade \* 3 - Prejudica o alcance dos objetivos estraté. ▾

Intervenção Hierárquica \* 3 - Exigiria a intervenção do Diretor de área ▾

Orçamentário \* 1 - Menor que 1% ▾

#### Probabilidade

Probabilidade \* 3 - Média (>=30% <= 50%) ▾

Novo Editar Cancelar Salvar Excluir

## 5.2 Risco Inerente

- No menu Avaliação de Riscos/Risco Inerente realiza-se o acompanhamento do cálculo do risco inerente e sua classificação definida com base no o produto do risco inerente

Projeto de dissertação UFPE - Rômulo Brito Oliveira

Matriz de Riscos

## Risco Inerente

Filtro: Digite critérios para pesquisa...

ID	Setor   Evento	Probabilidade	Impacto	Matriz	Produto	Nível	Ações
1	DAP   Acúmulo de atividades para um mesmo servidor e muitas vezes dificultando o cruzamento entre diversos agentes a fim de mitigar erros.	3	3	3:3	9	Risco Alto	
2	DAP   Maior tempo despendido na execução das atividades.	2	3	2:3	6	Risco Moderado	
3	DAP   Orçamento não ser suficiente para cobrir as despesas essenciais de manutenção básica	3	3	3:3	9	Risco Alto	
4	DAP   Falta de orçamento de investimento para equipar laboratórios do Campus.	3	3	3:3	9	Risco Alto	
5	DAP   Redução de desenvolvimento de pesquisa, publicações e ações extesionistas, consequentemente menor entrega a comunidade.	3	4	3:4	12	Risco Alto	
6	DAP   Aquisição reduzida da merenda escolar.	2	3	2:3	6	Risco Moderado	
7	DAP   Alguns ambientes não sem serem limpos diariamente	2	3	2:3	6	Risco Moderado	
8	DAP   Aluno com necessidades especiais não ser assistido	3	3	3:3	9	Risco Alto	

## 6 Conformidade

### 6.1 Maturidade do Controle

- No menu Conformidade/Maturidade do Controle pode-se acompanhar o conceito geral com base no questionário do item 3.1 Avaliação dos controles.

Projeto de dissertação UFPE - Rômulo Brito Oliveira

GRC

- Início
- ↳ Governança
- ↳ Estabelecimento do Contexto
- ↳ Identificação dos Riscos
- ↳ Avaliação dos Riscos
- ↳ Conformidade
  - Maturidade do Controle
  - Análise Swot
  - Risco por Categoria
  - Risco Inerente
  - Matriz de Riscos
  - Relatório de Riscos

IFBA - Campus Eunápolis

GRC - Avaliação Maturidade

Avaliação de Maturidade do Controle Interno		
Componentes	Média	Conceito
Ambiente de Controle	2	(2) Parcialmente inválida: Significa que o fundamento descrito na afirmativa é parcialmente aplicado no contexto da organização, porém, em sua maioria.
Avaliação de Risco	3	(3) Neutra: Significa que não há como afirmar a proporção de aplicação do fundamento descrito na afirmativa no contexto da organização.
Procedimentos de Controle	2	(2) Parcialmente inválida: Significa que o fundamento descrito na afirmativa é parcialmente aplicado no contexto da organização, porém, em sua maioria.
Informação e Comunicação	3	(3) Neutra: Significa que não há como afirmar a proporção de aplicação do fundamento descrito na afirmativa no contexto da organização.
Monitoramento	2	(2) Parcialmente inválida: Significa que o fundamento descrito na afirmativa é parcialmente aplicado no contexto da organização, porém, em sua maioria.
Geral	2	(2) Parcialmente inválida: Significa que o fundamento descrito na afirmativa é parcialmente aplicado no contexto da organização, porém, em sua maioria.

**Conceitos**

(1) Totalmente inválida: Significa que o fundamento descrito na afirmativa é integralmente não aplicado no contexto da organização.

(2) Parcialmente inválida: Significa que o fundamento descrito na afirmativa é parcialmente aplicado no contexto da organização, porém, em sua maioria.

(3) Neutra: Significa que não há como afirmar a proporção de aplicação do fundamento descrito na afirmativa no contexto da organização.

(4) Parcialmente válida: Significa que o fundamento descrito na afirmativa é parcialmente aplicado no contexto da organização, porém, em sua maioria.

(5) Totalmente válida: Significa que o fundamento descrito na afirmativa é integralmente aplicado no contexto da organização.

### 6.2 Análise SWOT

- No menu Conformidade/Análise SWOT pode-se acompanhar a composição dos dados lançados no item 3.2 Análise SWOT.

Projeto de dissertação UFPE - Rômulo Brito Oliveira

GRC

- Início
- ↳ Governança
- ↳ Estabelecimento do Contexto
- ↳ Identificação dos Riscos
- ↳ Avaliação dos Riscos
- ↳ Conformidade
  - Maturidade do Controle
  - Análise Swot
  - Risco por Categoria
  - Risco Inerente
  - Matriz de Riscos
  - Relatório de Riscos

IFBA - Campus Eunápolis

Forças  
**12**

Fraquezas  
**40**

Oportunidades  
**8**

Ameaças  
**13**

GRC - Swot

Análise Swot			
Ambiente interno		Ambiente externo	
S STRENGTHS FORÇAS	W WEAKNESSES FRAQUEZAS	O OPPORTUNITIES OPORTUNIDADES	T THREATS AMEAÇAS
Equipe possui conhecimento técnico específico e é qualificada para realização das atividades.	Equipe reduzida, muitas vezes com acúmulo de atividades.	Adoção iterativa, otimizando as tarefas dos servidores e consequentemente redução de custos otimizando o orçamento.	Mudanças na legislação de forma constante, exigindo força de trabalho, capacitação e tempo.
Respeito e sintonia entre a equipe.	Pouca interação com área acadêmica.	Capacitações online pelas escolas de governo.	Orçamento com previsões de corte ou falta de previsão de aumento, enquanto as despesas aumentam.
Implementação do trabalho remoto.	Resistência do servidor na execução das etapas do planejamento da contratação definidas para cada agente.	Adoção de tecnologias digitais para melhorar a eficiência na gestão financeira evitando impressão de documentos e promovendo uma melhor utilização de recursos.	Falta de orçamento de investimento específico para o Campus previsto na LDA, prejudicando o planejamento interno.
Adoção de procedimentos padronizados.	Falta de definição de um fiscal para contratos de escopo ou ausência de atuação do fiscal designado.	Explorar todas as soluções disponíveis para servidores do setor, criando um calendário de oportunidades de aperfeiçoamento ao Setor de Orçamento e finanças.	Mudanças frequentes na legislação, o que torna um desafio para os servidores ligados a planejamento, compras e contratos.
Relação cordial com membros da equipe, servidores em geral e áreas estratégicas do IFBA como um todo.	Intermissividade na implementação de sistemas de controle patrimonial e de materiais.	Incentivo ao Servidor que busca Cursos de Capacitação e aperfeiçoado.	Mudanças frequentes nos sistemas governamentais.
Equipe qualificada e sempre buscando atualização.	A percepção da área acadêmica dos processos de contratação como altamente burocráticos.	Estabelecer parâmetros de longo prazo com empresas para parcerias, pesquisa conjunta e programas de bolsas financiadas pelo setor privado.	Mudanças de procedimento ligadas a inclusão o documento habi de pagamento envolvendo setores ligados a gestão contratual e financeiro.
Desenvolvimento de sistema por um servidor da área de compras com objetivo de facilitar e agilizar as etapas dos processos de compras.	Oportunidades escassas ou imitadas de treinamento para Propositor e Agente de contratação.	Investir em sistemas de gerenciamento financeiro e control automatizados para melhorar a eficiência e reduzir erros.	Possíveis cortes no financiamento Governamental devido a mudanças políticas ou econômicas.
Definição de fluxos gerais de contratação, normalização de procedimentos envolvendo o planejamento da contratação até gestão contratual.	Orçamento limitado, precisando atentar constantemente ações para poder atender as demandas essenciais da Instituição.	A implementação do teletrabalho, melhorando a execução das tarefas dos servidores, proporcionando maior flexibilidade e qualidade de vida, ao mesmo tempo em que reduz custos e melhora a gestão do orçamento.	Flutuações econômicas que podem afetar a disponibilidade de recursos para o setor educacional.

### 6.3 Risco por categoria

- No menu Conformidade/Risco por Categoria pode-se acompanhar os eventos de riscos categorizados que foram identificados e lançados na tabela do item 4.1 no Brainstorming.

Projeto de dissertação UFPE - Rômulo Brito Oliveira

**IFBA - Campus Eunápolis**

Operacional: 60 | Legal: 15 | Financeiro ou orçamentário: 13 | Integridade: 0

GRC - Risco por Categoria

Objetivos	Operacional	Legal	Financeiro ou orçamentário	Integridade
DAP   Gerir, coordenar, acompanhar e monitorar as atividades e políticas ligadas a administração, planejamento, orçamento e finanças do Instituto Federal da Bahia/Campus Eunápolis, com o propósito de fomentar as atividades-fim e meio do órgão.	1   Acúmulo de atividades para um mesmo servidor e muitas vezes dificultando o cruzamento entre diversos agentes a fim de mitigar erros. 24   Favorece atrasos de obras em andamento. 25   Falta de plano de manutenção anual. 26   Perda de bens. 27   Descumprimento legislação. 29   Possibilidade de incêndio.	2   Maior tempo despendido na execução das atividades.		
DAP   Promover o estudo da distribuição orçamentária do Campus.	26   perda de prazos pela área acadêmica das atividades de administração e muitas vezes não execução de processos de despesas.	6   Aquisição reduzida da merenda escolar.	3   Orçamento não ser suficiente para cobrir as despesas essenciais de manutenção básica. 4   Falta de orçamento de investimento para equipar laboratórios do Campus. 5   Redução de desenvolvimento de pesquisa, publicações e ações extensionistas, consequentemente menor entrega a comunidade.	

### 6.4 Risco Inerente

- No menu Conformidade/Risco Inerente pode-se acompanhar o relatório de risco inerente com base nos dados da tabela do item 5.2 Risco Inerente.

Projeto de dissertação UFPE - Rômulo Brito Oliveira

**IFBA - Campus Eunápolis**

Risco Pequeno: 9 | Risco Moderado: 35 | Risco Alto: 41 | Risco Crítico: 3

GRC - Risco Inerente

Eventos de Risco	Impacto	Probabilidade	Matriz	Produto	Classificação
DAP   Acúmulo de atividades para um mesmo servidor e muitas vezes dificultando o cruzamento entre diversos agentes a fim de mitigar erros.	3	3	3,3	9	Risco Alto
DAP   Maior tempo despendido na execução das atividades.	2	3	2,3	6	Risco Moderado
DAP   Orçamento não ser suficiente para cobrir as despesas essenciais de manutenção básica.	3	3	3,3	9	Risco Alto
DAP   Falta de orçamento de investimento para equipar laboratórios do Campus.	3	3	3,3	9	Risco Alto
DAP   Redução de desenvolvimento de pesquisa, publicações e ações extensionistas, consequentemente menor entrega a comunidade.	3	4	3,4	12	Risco Alto
DAP   Aquisição reduzida da merenda escolar.	2	3	2,3	6	Risco Moderado
DAP   Alguns ambientes não serem limpos diariamente.	2	3	2,3	6	Risco Moderado
DAP   Aluno com necessidades especiais não ser atendido.	3	3	3,3	9	Risco Alto
DAP   Causas trabalhistas tendo a Instituição como responsável solidária.	2	4	2,4	8	Risco Alto
DAP   Descontinuidade de serviços e até interrupção das atividades acadêmicas a depender do tipo de serviço, além de retrabalho pelas equipes ligadas diretamente no processo letivo.	2	3	2,3	6	Risco Moderado
DAP   Falta de sistema de controle de portarias.	2	3	2,3	6	Risco Moderado

### 6.5 Matriz de Riscos

- No menu Conformidade/Matriz de Riscos pode-se acompanhar a composição dos dados lançados no item 5.1 Probabilidade x Impacto, com a formação da Matriz de riscos

Projeto de dissertação UFPE - Rômulo Brito Oliveira

**IFBA - Campus Eunápolis**

Risco Pequeno: 9 | Risco Moderado: 35 | Risco Alto: 41 | Risco Crítico: 3

GRC - Matriz

Impacto	Matriz de Riscos				
	Catastrófico	Grande	Moderado	Pequeno	Insignificante
5	5	10	15	20	25
4	4	8	12	16	20
3	3	6	9	12	15
2	2	4	6	8	10
1	1	2	3	4	5
		1	2	3	4
		Rara	Improvável	Possível	Provável
		Probabilidade			Quase certo

Legenda

1 a 3	Risco Pequeno
4 a 6	Risco Moderado
7 a 12	Risco Alto
13 a 25	Risco Crítico

### 6.6 Relatório de Riscos

- No menu Conformidade/Relatório de Riscos pode-se acompanhar o relatório geral dos dados lançados nos 4.1 Brainstorming, 4.2 Causa e Efeito, 5.1 Probabilidade x Impacto e 5.2 Risco Inerente.

Projeto de dissertação UFPE - Rômulo Brito Oliveira

**IFBA - Campus Eunápolis**

Risco Pequeno: 9 | Risco Moderado: 35 | Risco Alto: 41 | Risco Crítico: 3

GRC - Relatório de Riscos

Eventos de Risco	Classificação	Tipo	Causa	Efeito
SIAP   Gerir, coordenar, acompanhar e monitorar as atividades e políticas ligadas a administração, planejamento, orçamento e finanças do Instituto Federal de Bahia/Campus Eunápolis, com o propósito de fomentar as atividades fins e meio do órgão.	Risco Alto	Operacional	16   Número de assistentes de administração e auxiliar em administração, além de cargos ligados ao administrativo, aqui do necessário para atender as diversas atividades que precisam ser segregadas. 19   Exigência legislação e órgãos de controle e boa governança.	17   Atividades altamente segregadas necessitando de mais força de trabalho, consequentemente de mais servidores. 18   Serviços e atividades chave concentrados em um servidor (a). 20   Redução da capacidade de produção e entregas.
1   Acúmulo de atividades para um mesmo servidor e muitas vezes dificultando o cruzamento entre diversos agentes a fim de mitigar erros.	Risco Moderado	Legal	21   Diversidade de legislações e alterações constantes necessitando capacitação constante e maior tempo na elaboração das atividades. 23   Necessidade de alimentação de vários sistemas.	22   Desatualização nas mudanças nas legislações envolvidas as atividades ligadas a gestão pública ( planejamento, compras e licitações, contratos) 24   Retrabalho.
24   Saldos alongados de obras em andamento.	Risco Alto	Operacional	87   Falta de documentação necessária para averbação cartorial e não realização de todos os procedimentos necessários entre vários setores, falta de padronização.	88   Ativo subavaliado
25   Falta de plano de manutenção predial.	Risco Moderado	Operacional	89   Não ter setor específico de engenharia necessitando de trabalhos de servidores que possuiu conhecimento específico.	90   Maior custo de orçamento, e focar em reparos urgentes ( aguardando incidência) ao invés da manutenção preventiva.
26   Perda de bens	Risco Alto	Operacional	91   Falta de implantação de sistema específico e realização de depreciação e Falta de controle de inventário patrimonial de bens móveis.	92   falta de adoção de procedimentos legais e controle patrimonial.
27   Descumprimento legislação	Risco Alto	Operacional	93   Atraso na implantação do SIADS pela Retoria	94   Controle de almoxarifado precário por planilha de excel