



Atribuição-NãoComercial-Compartilha Igual - CC BY-NC-SA

Gestão de Riscos: Bases Para a Criação de uma Ferramenta Tecnológica

Isaac Vieira dos Santos-UNIFAP-Brasil¹

Robson Antonio Tavares Costa-UNIFAP-Brasil²

RESUMO

Este artigo objetiva aprofundar estudos e identificar a viabilidade e importância da criação de um *software* para gestão de riscos, sob a ótica do serviço público. Aborda-se a prática, apresentando a relevância deste tema nas empresas, descrevendo passos imprescindíveis para gestão, conforme orientações do Tribunal de Contas da União. Apresenta-se uma abordagem situacional de empresas em nível nacional e mundial, referente a gestão de riscos, baseada em duas pesquisas relevantes em seus nichos. A análise das pesquisas apresenta uma lacuna entre os normativos legais e a prática da gestão de riscos no serviço público, ratificada por outras fontes e experiência empírica de colaboradores que gerenciam riscos em órgãos públicos. Para o preenchimento deste espaço, propõe-se a criação de um sistema de gerenciamento de riscos, pensado para atender as necessidades de quem trabalha diretamente com gestão de riscos, contribuindo com a disseminação da cultura do gerenciamento de riscos nos órgãos públicos.

Palavras-chave: Gerenciamento de Riscos. *Software*. Serviço Público.

INTRODUÇÃO

Todo ser vivo, de alguma forma, em algum grau ou momento, utiliza-se de técnicas de gerenciamento de riscos para sobreviver, mesmo que intuitivamente – pode-se citar como exemplos o instintivo ato de se alimentar ou a construção de um abrigo para se proteger do frio e de outros animais. A sobrevivência das espécies, inclusive a humana, sempre dependeu de uma boa adaptação aos riscos que se apresentavam: a criação de ferramentas para facilitar o trabalho, a fabricação de armas para a proteção dos povos, a criação de leis e regras de convivência. Os dias atuais refletem e expandem os conhecimentos historicamente apreendidos: entendeu-se que minimizar os efeitos dos riscos é fórmula mais eficaz para a sobrevivência – e isso vale tanto para humanidade quanto para os negócios empresariais.

O gerenciamento de riscos em empresas, setores e economia gera uma maior possibilidade de monitoramento sobre as influências diretas ou indiretas ao negócio analisado, preparando-o para reagir a riscos de acordo com o seu grau de afetação e antevendo possíveis ameaças.

No Referencial Básico de Gestão de Riscos do Tribunal de Contas da União (TCU), os riscos são definidos como “o efeito da incerteza sobre objetivos estabelecidos”, (BRASIL, 2018, pg. 8). Sobre toda atividade existem influências internas e externas – sobre as influências internas o gestor pode ter um maior nível de controle, já sobre as influências externas o que se pode fazer é gerenciar os seus efeitos para minimizar os impactos ao negócio. A empresa que conseguir o melhor equilíbrio na gestão dos riscos inerentes ao seu negócio, tem um diferencial de sucesso para concorrer no mercado competitivo global.

¹ euzaak@gmail.com

² ratcosta@gmail.com

Santos, I.V., Costa, R.A.T.; Gestão de Riscos: Bases Para a Criação de uma Ferramenta Tecnológica. Revista de Empreendedorismo e Gestão de Micro e Pequenas Empresas V.7, Nº3, p.140-153, Ago./Dez. 2022. Artigo recebido em 01/12/2022. Última versão recebida em 28/12/2022. Aprovado em 30/12/2022.

Na visão de Salles Júnior (et. al 2010), o gerenciamento de riscos antecipa os efeitos que os riscos podem causar, procurando minimizá-los ou cessá-los, utilizando métodos como a identificação, a análise, os planos de ação, o monitoramento e o controle deles. O gerenciamento de riscos está diretamente vinculado aos objetivos, somando com outras técnicas na busca pela maximização das chances de sucesso no negócio.

Diante dessa demanda pela assertividade nos negócios, Brasil (2018) apresenta alguns passos inescusáveis para o efetivo monitoramento de riscos:

- defina o que se quer proteger – pode ser um projeto, um processo, um departamento;
- analise quais são os objetivos envolvidos
- avalie quais os fatores influenciam direta ou indiretamente seus objetivos – possíveis fraquezas, ameaças, erros, falhas;
- mensure quais os riscos podem se originar da ocorrência destes fatores;
- avalie qual a probabilidade e o impacto destes riscos sobre o negócio;
- calcule o nível de riscos a que se está exposto;
- defina um nível de tolerância aos riscos – qual o nível de risco que é considerado aceitável;
- eleja as medidas mitigadoras que atenuem ou extingam os efeitos destes riscos;
- defina métodos de controle e tempo de monitoramento dos riscos, visando a adequação a níveis toleráveis;
- defina o fluxo de monitoramento dos riscos – a quem se comunica, com que frequência e quais os mecanismos que serão utilizados.

O mapeamento do objeto a ser protegido pelo gerenciamento de riscos deverá ser feito principalmente com os colaboradores envolvidos no processo; eles também poderão esclarecer os fatores de influência, probabilidade e ocorrência dos riscos e os níveis de impacto. A gestão da entidade deverá esclarecer sobre os objetivos a serem alcançados com cada processo, as atitudes que são tomadas e as que poderão vir a serem tomadas para mitigar os riscos, a definição de cronograma e método de controle dos riscos, o fluxo de monitoramento e o apetite de risco da instituição.

Pesquisou-se fontes que pudessem fornecer dados sobre a gestão de riscos dentro de empresas e foram encontradas duas pesquisas que analisam o grau de envolvimento de empresas com essa temática – uma que tem abrangência de empresas em nível mundial e outra que estuda o cenário nacional. Os pontos mais relevantes destas pesquisas serão aqui apresentados e discutidos, a fim de contribuir o aprofundamento do conhecimento sobre gestão de riscos e a identificação da viabilidade e importância da criação de um *software* que facilite diretamente nesta gestão, criado com foco em processos simples, de acordo com a necessidade do colaborador que lida diretamente com os riscos.

PESQUISA AON EMPOWER RESULTS

No ano de 2019 a Pesquisa Global de Gerenciamento de Risco, realizada pela *Aon Empower Results* em nível mundial, ouviu mais de 2600 gestores de riscos, de 33 indústrias, representando empresas de pequenos, médio e grande portes – sendo aproximadamente 66% dos participantes representantes do setor privado, 21% de organizações públicas e os demais são representados por órgãos governamentais e entidades sem fins lucrativos .

A Aon (2019) apresenta, como as principais preocupações de ameaça ao crescimento das empresas, a lentidão da economia, os danos à reputação e à marca e as rápidas mudanças em fatores de mercado. Apesar das incertezas de mercado a que estão expostas as empresas, observa-se nesta pesquisa alguns dados importantes e que cabem ser ressaltados: apenas 24% dos entrevistados quantificam seus 10 maiores riscos; somente 20% usam modelo de riscos; 10% não possuem um processo formal implementado para identificar riscos. Essa realidade de enfrentamento aos riscos

revela uma distância entre o reconhecimento dos riscos e a prática de métodos para minimizar os seus impactos nos negócios. As ações de prevenção e controle, por vezes, são vistas como custos e postergadas ao máximo nas práticas de gestão institucionais, optando por medidas corretivas em detrimento de medidas protetivas. Souza Júnior e Silva (2016) citam a necessidade de foco de empresas públicas na gestão de riscos e processos de controle destes, para o alcance de maior sucesso na gestão.

A pesquisa da Aon (2019) ainda ratifica a oportunidade que o ato de gerir riscos apresenta para as empresas, observando que as organizações não estão aproveitando ao máximo os dados e análises disponíveis para identificar questões de risco emergentes, avaliar a probabilidade e gravidade dos eventos e até determinar limites de franquias de seguros. Isso se agrava quando se trata de empresas públicas, onde, “apesar dos normativos a implementação da gestão de riscos na esfera pública se mantém, em regra, lenta e insipiente, tendo poucos expoentes de desenvolvimento”. (MONTEZANO *et al.*, 2019, p. 79).

Na pesquisa da Aon (2019) abordou-se o tema das crises que impactaram a economia mundial e, conseqüentemente, as empresas: em outubro de 2018: queda nos mercados de ações nos EUA que impactou em perdas de próximas a US\$ 2,0 trilhões; a bolsa de Hong Kong caiu 10%; EUA e Canadá perderam 9%; o Brexit, impactou as taxas de juros nos EUA; deixou o crescimento mais lento na Europa e países Asiáticos; gerou tensão geopolítica por receio da expansão econômica dos EUA; a guerra comercial entre EUA e China, no ano de 2018, levou o FMI a reduzir as expectativas de crescimento da economia nos dois países.

Estes são impactos da economia mundial que refletem até nas micro e pequenas empresas de todo mundo; o encadeamento destes prejuízos chega até à mesa dos consumidores em países em desenvolvimento como o Brasil. O acompanhamento dessas movimentações de mercado e a análise dos impactos em cada setor pode significar a sobrevivência de empresas que já estiverem mais preparadas para as turbulências que estão fora de seu controle. Santos, Ribeiro e Cerqueira (2020) salientam que os abalos socioeconômicos, políticos e psicológicos podem afetar fortemente as decisões e, por isso, a estrutura empresarial pode dar maior suporte às tomadas de decisão e à postura de resiliência frente à crise.

Na pesquisa da Aon (2019), os representantes das empresas participantes apontaram os cinco maiores riscos ao desenvolvimento dos negócios os quais eles gerenciam: a desaceleração econômica e a lenta recuperação; os danos à reputação e à marca; a rapidez das mudanças de fatores do mercado; a interrupção dos negócios, e; o aumento da concorrência.

Os impactos de fatores externos aparecem como as maiores preocupações das empresas em nível mundial, pois estes não se podem influir para melhores resultados, restando apenas trabalhar para minimizá-los. Maia (2004, p. 45), afirma que “após estímulos externos, que de certa forma, desorganizam o ambiente, o ser humano tende a padronizar e a sistematizar um modelo de onde obtém reações e conseqüências pré-definidas no momento que ocorra um padrão semelhante novamente”.

PESQUISA DE MATURIDADE DO PROCESSO DE GESTÃO DE RISCOS NO BRASIL

Outra pesquisa importante para que se conheça o cenário da gestão de risco no Brasil é a 2ª Edição da Pesquisa de Maturidade do Processo de Gestão de Riscos no Brasil (KPMG, 2020). Executada no ano de 2020, essa pesquisa apresenta importantes informações sobre os processos de gerenciamento de riscos. O objetivo desta pesquisa era a busca pelo entendimento do quanto as

empresas estão preparadas para os desafios das mudanças. Na sequência serão apresentadas diversas informações relevantes para a gestão de riscos, extraídas desta pesquisa.

A Kpmg (2020) faz uma abordagem quanto a maturidade da gestão de riscos de empresas brasileiras, cujo resultado está apresentado na Tabela 1 abaixo, comparando as informações obtidas na primeira edição, no ano de 2018, com a situação em 2020.

Tabela 1 - Maturidade da Gestão de Riscos - 2018 x 2020

MATURIDADE DA GESTÃO DE RISCOS		
	2018	2020
Fraco	29%	37%
Sustentável	27%	8%
Maduro	40%	40%
Integrado	2%	7%
Avançado	2%	8%

Fonte: 2ª Edição da Pesquisa de Maturidade do Processo de Gestão de Riscos no Brasil

Neste panorama apresentado na Tabela 1, houve uma evolução no percentual de empresas que já têm os processos de gestão de riscos em nível Integrado ou Avançado, na comparação entre os dois momentos propostos pela pesquisa. Sob outra ótica, houve um aumento significativo de empresas que têm a maturidade da gestão de riscos considerada fraca. A compreensão de uma organização sobre seus riscos e o conhecimento sobre como mitigá-los refletem o nível de maturidade de gestão de riscos de uma empresa (FERREIRA, 2018, *apud* LOOSEMORE, *et al.*, 2006, *apud* ONGEL, 2009).

Pode-se extrair uma importante informação da pesquisa da Kmpg (2020), referente ao segmento da Educação, especificamente. Analisando a pesquisa detalhadamente, nota-se que, em geral, área da educação está classificada com o nível de maturidade “Fraco”, revelando que ainda existe uma grande parcela neste segmento que não aderiu ao modelo esperado pela Gestão de Riscos, como destacado nos comentários da pesquisa. Este cenário reafirma que “os ideais de integração da agenda de gestão de riscos são difíceis de colocar em prática, seja pelos papéis conflitantes dos diferentes atores envolvidos, seja pela maneira divergente como esses interpretam e utilizam as ferramentas de gestão de riscos” (KLEIN JÚNIOR, 2020, p. 3).

Na Kpmg (2020) também foram levantados quais os maiores obstáculos para a implementação da Gestão de Riscos de maneira satisfatória nas empresas. Os cinco obstáculos mais citados são: ausência de cultura em gestão de riscos, falta de clareza em relação aos benefícios potenciais, existência de outras prioridades, falta de apoio dos executivos e abordagem teórica complexa e não direcionada a ajudar no alcance dos objetivos estratégicos.

Vieira (2019) faz apontamentos importantes referente a gestão de riscos. Ele lembra que “é necessário alinhar as normas, a cultura e as práticas de gestão por meio de instituições formais (como regras e processos) e informais, como práticas e valores”. Ele também destaca que “a gestão de riscos é fundamental para apoiar os agentes da governança das agências públicas no cumprimento de suas responsabilidades de gerar, preservar e entregar valor público em benefício da sociedade (*accountability*)”. Apresenta-se, assim, o vínculo entre a cultura da gestão de riscos e os valores de uma instituição como potencial benefício a ser perseguido pela alta gestão das empresas, que deve providenciar e incentivar as práticas de gestão de riscos na instituição.

Outro questionamento apontado pelas empresas na pesquisa da Kpmg (2020) é a “abordagem teórica complexa e não direcionada a ajudar no alcance dos objetivos estratégicos”, quando se trata dos processos de gesto e riscos. Esta visão é corroborada por Braga (2017), que ao falar sobre a dificuldade para implementação da gestão de riscos no Brasil, defende que “as questões culturais, a dimensão territorial e organizacional brasileira, as desigualdades regionais e a falta de planejamento estratégico, entre outras, dificultam esse processo”.

Com vistas a enfrentar essas dificuldades é que se defende a criação de um *software*, com foco em uma linguagem mais simples e adaptada às realidades da prática diária nas empresas. Observações empíricas de profissionais que trabalham com a necessidade de mapear riscos dentro de instituições, nota-se que são feitos apenas trabalhos protocolares, por força dos normativos legais. Braga (2017) entende que:

Para mudar a cultura das organizações públicas, favorecendo que seus servidores vejam o risco como algo a ser incorporado às suas práticas, é preciso um processo de envolvimento e que fortaleça uma cultura de que essa abordagem será útil nas demandas localizadas de cada setor, dentro das tarefas a eles impostas, com certo grau de autonomia. E para isso, é preciso que os servidores tenham um conhecimento mais simples do risco, e a capacidade de relacionar esses conhecimentos com a sua realidade cotidiana, para além de volumosas planilhas.

A gestão de riscos é vista mais como um ônus aos processos e não um benefício. As empresas optam por atuar de modo reativo aos acontecimentos, e este é um dos maiores percalços à efetiva implantação da gestão de riscos nas empresas

Os resultados apresentados na Tabela abaixo, comparando os anos de 2018 e 2020:

Tabela 2 - Gestão de Riscos como Ferramenta de Gestão

UTILIZAM GESTÃO DE RISCOS COMO FERRAMENTA DE GESTÃO?		
	2018	2020
SIM	48%	43%
EVENTUALMENTE	39%	39%
NÃO	13%	18%

Fonte: 2ª Edição da Pesquisa de Maturidade do Processo de Gestão de Riscos no Brasil

A Tabela 2 acima, extraída da pesquisa Kpmg (2020), apresenta uma relevante a queda de 5% das empresas que utilizam a gestão de riscos como ferramenta de gestão, comparando os anos de 2018 e 2020. Este cenário, somado aos quase 40% de empresas que utilizam eventualmente a gestão de riscos como ferramenta de gestão, pode comprometer a evolução dos processos e dificultar o atingimento dos objetivos estratégicos e requer readequações nos métodos de gerenciamento dos riscos nas empresas.

Em outra parte, a pesquisa Kpmg (2020) aborda a Governança de Riscos em todos os níveis da Governança Corporativa, considerando que o ideal é ter responsabilidades e linhas de reporte bem definidos, com vistas a assegurar que existem mecanismos para que todos os riscos envolvidos na tomada de decisão sejam conhecidos e considerados. O nível de maturidade das empresas em Governança de Riscos, comparando os resultados da pesquisa no ano de 2018 e em 2020, está apresentado na Tabela 3, abaixo:

Tabela 3 - Maturidade em Governança de Riscos – 2018 x 2020

MATURIDADE EM GOVERNANÇA DE RISCOS		
	2018	2020
Fraco	25%	22%
Sustentável	20%	12%
Maduro	47%	49%
Integrado	3%	2%
Avançado	5%	15%

Fonte: 2ª Edição da Pesquisa de Maturidade do Processo de Gestão de Riscos no Brasil

Depreende-se da tabela 3 uma significativa evolução nos percentuais de empresas com avançado nível de maturidade em governança de riscos. Considerando que quase metade das empresas participantes da pesquisa apresentam um nível “maduro” em governança de riscos, pode-se entender que virá um período de evolução nestes números, em favor da governança de riscos. Em um apanhado geral, pode-se entender uma crescente consciência da institucionalização da gestão de riscos – que é o primeiro passo para a efetividade no gerenciamento dos riscos. Como observado por Tolbert e Zucker (1983), o processo de institucionalização ocorre quando indivíduos passam a transmitir aquilo que é socialmente considerado como real e, a partir disso, as práticas passam a ser repetidas e assimiladas pelos outros indivíduos da organização.

A pesquisa da Kpmg (2020) também questiona às empresas participantes sobre os principais focos de atuação da gestão de riscos. Como resultado obteve-se: riscos associados aos processos (22%), aos objetivos estratégicos (20%), a fraudes (17%), às operações financeiras (15%) e à projetos e investimentos (12%), entre outros. Justifica-se a maior preocupação das empresas em envidar esforços para gerir riscos dos processos e dos objetivos estratégicos, pois, conforme a Metodologia de Gestão por Processos do Conselho Nacional do Ministério Público, os processos e as atividades estão alinhados aos objetivos estratégicos e, assim, formam a cadeia de valor (CNMP, 2016). Complementarmente, De Azevedo *et al.* (2017) entende que a incorporação da cultura do *compliance* pode assegurar que as atividades das empresas se desenvolvam sem inconformidades, e, em caso de ocorrência, terão os meios necessários para corrigir os processos.

O processo de entendimento de gestão de riscos também foi abordado pela pesquisa Kpmg (2020). Identificou-se que 65% dos respondentes afirmam que o nível de entendimento do processo de gestão de riscos pelos colaboradores é baixo ou inexistente e isso pode ser entendido como empecilho para o aumento do grau de maturidade da cultura de riscos nas empresas. A causa deste *déficit* sobre o conhecimento da gestão de riscos pode ser compreendida por esta mesma pesquisa, que aponta 59% das instituições afirmam não possuir programas de capacitação e treinamento de gestão de riscos aos colaboradores - entre as empresas que possuem este programa de capacitação, apenas 11% dizem treinar todos os colaboradores, quando esta é indicada como boa prática de mercado. Sheddy e Griffin (2018) entendem que a responsabilidade do gerenciamento de riscos compete a todo o corpo funcional. Portanto, o baixo entendimento dos colaboradores sobre os benefícios das gestão de riscos, somado ao baixo índice de capacitação direcionada a esses colaboradores sobre o assunto, contribui para a dificuldade da efetivação do gerenciamento de riscos dentro das empresas.

Um tema que também é abordado na Pesquisa da Kpmg (2020) é o monitoramento dos riscos. Das empresas participantes da pesquisa, 68% afirmam não possuir indicadores de riscos, logo, não fazem o monitoramento dos riscos. Sob outra ótica, essa mesma pesquisa aponta uma evolução no

percentual de monitoramento de riscos nas empresas: a pesquisa de 2018 indicava que que 23 % das empresas monitoravam os seus riscos; já em 2020 este percentual subiu para 32%. Como observa Assi (2017):

A gestão de riscos corporativos possibilita a oportunidade de aumentar a probabilidade de atingir os objetivos, sempre que possível encorajando uma gestão bem mais proativa, permitindo que estejamos mais atentos para as necessidades de identificar e tratar os riscos por meio de toda a organização, melhorando a identificação de oportunidades e ameaças, facilitando o atendimento às normas nacionais, internacionais e seus requisitos legais e regulatórios.

A pesquisa da Kpmg (2020) também fez uma abordagem tecnológica das estruturas de gerenciamento de riscos nas empresas e apresentou a automação do gerenciamento de dados por meio de *softwares*, bases de dados e sistemas, como ferramentas que tornam o processo dinâmico, ágil, interativo e com todas as informações em base consolidada, devido a necessidade de atualizações periódicas e em tempo real para a geração de relatórios. O nível de maturidade tecnológica das empresas – no que se refere a gestão de riscos - é apresentado na Tabela 4 abaixo, que compara os anos de 2018 e 2020:

Tabela 4 - Maturidade Tecnológica em Gestão de Riscos

NÍVEL DE MATURIDADE TECNOLÓGICA		
	2018	2020
Fraco	69%	67%
Sustentável	0%	0%
Maduro	31%	33%
Integrado	0%	0%
Avançado	0%	0%

Fonte: 2ª Edição da Pesquisa de Maturidade do Processo de Gestão de Riscos no Brasil

Depreende-se do resultado apontado na Tabela 4 que a maturidade tecnológica é um dos maiores percalços à efetividade da gestão de riscos dentro das empresas. A demanda por ferramentas de automação da gestão de riscos é perceptível, já que apenas 31% das empresas apresentam nível de médio de maturidade – não existindo empresas nos níveis Integrado e Avançado. Monteiro (2018) assevera que as organizações precisam acompanhar e gerenciar os riscos e as ameaças continuamente. O fato evidente é que a tecnologia e sociedade se interconectam, mas não caminham em sintonia: a primeira em sua estruturação hodierna, não é capaz de acompanhar o ritmo incessante da inovação (ROZATTI, 2019).

A pesquisa da Kpmg (2020) também indica como tendências e direcionadores para esta questão, a implementação de soluções tecnológicas para o gerenciamento de riscos, as atualizações em tempo real do *status* dos riscos, o aumento da necessidade da função de riscos ser mais ágil e assertiva, o engajamento de toda a cultura da empresa sobre a importância dos riscos nas decisões de negócios, a geração de alertas automáticos aos envolvidos no processo de Gestão de Riscos e o registro de histórico de informações de riscos, possibilitando a análise de dados e o aprimoramento do ambiente de controle.

Os relatórios de análises de riscos também foram abordados na pesquisa devido sua importância para integração da Gestão de Riscos com os Executivos e Conselhos de Administração das empresas. O resultado da pesquisa apresentou os dados relacionando os anos de 2018 e 2020, de acordo com a Tabela 5 abaixo:

Tabela 5 - Relatórios e Análise de Riscos

MATURIDADE EM RELATÓRIOS E ANÁLISE DE RISCOS		
	2018	2020
Fraco	40%	36%
Sustentável	38%	15%
Maduro	19%	35%
Integrado	2%	11%
Avançado	2%	3%

Fonte: 2ª Edição da Pesquisa de Maturidade do Processo de Gestão de Riscos no Brasil

Nota-se que houve evolução nos percentuais de empresas emitem relatórios de análises de riscos, mas apenas 14% destas empresas emitem relatórios em nível Integrado e Avançado, com a maioria das empresas permanecendo ainda no nível de maturidade Fraco.

Sem o auxílio das tecnologias, o gerenciamento de riscos tem sua eficácia limitada, o que implica em baixa taxa de sucesso na implantação das metodologias.

METODOLOGIA

Esta pesquisa busca a apresentação de conhecimentos já catalogados, a fim de mostrar a necessidade da criação de um software para padronizar os processos de gestão de riscos, direcionado principalmente para empresas públicas. Iniciou-se utilizando da técnica de pesquisa documental, em busca das informações mais atualizadas sobre a gestão de riscos, em nível nacional e mundial. Soma-se a essas técnicas, a vivência do pesquisador com temas afins à Gestão de Riscos – o que encontra embasamento na definição Stake (2011), que diz que a pesquisa qualitativa caracteriza-se por ser interpretativa, com base em experiências, situacional e humanística.

Entende-se, então, que essa pode ser classificada como pesquisa aplicada, tendo em vista que ela é motivada por razões de ordem prática, visando a contribuição de problemas concretos. (ANDRADE, 2017). Essa interpretação também é corroborada por Gil (2019), que afirma que a pesquisa aplicada estudos elaborados com a finalidade de resolver problemas identificados no âmbito da sociedade em que vivem os pesquisadores.

Quanto a abordagem dessa pesquisa, entende-se que ela é qualitativa, já que é feita por meio de revisão de informações já publicadas e utiliza dados extraídos apenas para justificar a necessidade da inserção de instrumento inovativo no âmbito gerencial das empresas. Como descrito por Flick (2009), a pesquisa qualitativa visa entender, descrever e explicar os fenômenos da sociedade, através da análise de experiências individuais e grupais, assim como da investigação de documentos ou traços semelhantes de experiências e integrações.

Quanto aos objetivos, entende-se que essa pesquisa é exploratória, que Gil (2008) define pela busca de maior familiaridade com o problema – que neste caso é a falta de efetividade da Gestão de Riscos dentro dos órgãos públicos – podendo envolver levantamento bibliográfico, que são estudos com base em materiais já elaborados.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

As incertezas que permeiam a consecução dos objetivos geram o risco a que estes objetivos estão expostos – pode ser pela ocorrência de eventos, algum acontecimento ou ocasiões que gerem impactos negativos, que podem ser de origem interna – aqueles os quais o gestor dispõe de mais ferramentas para minimizar ou até extinguir – ou de origem externa – os que extrapolam aos controles da organização ou sequer são conhecidos.

A missão de alcançar com sucesso os objetivos institucionais pode ser mais facilmente alcançada com a redução das incertezas dos processos. A minimização dos impactos das imprevisibilidades do negócio pode garantir mais ferramentas em favor da consecução dos objetivos e dar suporte às decisões gerenciais mais assertivas.

A cultura de mapeamento dos riscos inerentes ao negócio a que se está envolvido e o conhecimento de suas potencialidades – sejam negativas ou positivas – traz benefícios gerenciais tanto para o nível operacional, quanto para o nível tático e estratégico da instituição. No nível operacional, reduz-se os riscos de danos imediatos, antecipando situações que possam comprometer a entrega de produtos ou serviços de modo efetivo. No nível tático, aumentam as possibilidades de sucesso no atingimento dos objetivos institucionais. No estratégico, facilita-se o planejamento das ações e a mensuração de resultados mais próximos à realidade.

O sucesso na gestão dos riscos em uma empresa dá suporte à alta administração na tomada de decisões, potencializando a capacidade de aproveitar melhor as oportunidades e de buscar resultados positivos e agregação de valor; gera maior capacidade de proteção dos ativos da empresa e de adequações aos instrumentos regulatórios. Mostra-se indispensável a capacidade da instituição para quantificar e qualificar os riscos a que estão expostos o negócio, reduzindo as possibilidades de perdas diretas ou indiretas e potencializando as chances de ganhos, diante de oportunidades apresentadas.

Conhecer a amplitude e a potencialidade dos riscos permite que se tenha um controle mais efetivo sobre os impactos que eles podem causar ao negócio. O monitoramento e o controle destes impactos visam minimizá-los e, posteriormente, tendem a favorecer a consecução dos objetivos e das estratégias de uma empresa, tornando-se um diferencial em um ambiente tão competitivo como o mundo globalizado. Uma gestão eficiente dos riscos potencializa as chances de sucesso de uma instituição, já que, em tese, ela estaria preparada para lidar com os incertezas do negócio e do ambiente econômico em que se está inserida.

O caminho para um gerenciamento dos riscos com excelência tem alguns passos que não podem ser ignorados:

- Definir quais riscos impactam positiva o negativamente
- Mensurar o potencial desses riscos em favorecer ou desfavorecer o negócio
- Definir o nível de tolerância institucional aos riscos
- Definir os métodos de controle
- Implantar respostas aos riscos
- Definir os fluxos de monitoramento
- Definir o ciclo de reanálise dos riscos.

Importa destacar que o envolvimento da alta administração é essencial para o sucesso do gerenciamento de riscos em uma empresa, pois, sem o apoio gerencial, dificilmente a cultura da gestão de riscos seria disseminada como política gerencial da instituição. O planejamento das ações e reações aos riscos é responsabilidade dos gestores do negócio. O monitoramento dos resultados e gerenciamento do ciclo de reanálise também são fases que a alta administração deve estar envolvida diretamente, já que os resultados impactam os objetivos institucionais.

Há que se ressaltar o papel dos colaboradores que trabalham diretamente com os processos objeto das análises de riscos e reconhecer a importância da vivência diária com as atividades-fim das empresas. O papel dos processos finalísticos na consecução dos objetivos institucionais é muito relevante, pois, os planos só serão efetivos se desencadearem resultados práticos. Tornar efetivo este gerenciamento significa oferecer ferramentas essenciais que favorecem o controle dos processos detalhadamente, pois eles têm a responsabilidade de traduzir para a prática os planos gerenciais, aplicando o planejamento tático às atividades diárias, na busca por soluções aos entraves que aparecerão no desenvolver do processo.

Um efetivo gerenciamento de riscos precisa ter o envolvimento de todos os colaboradores da instituição, pois cada área tem a sua importância na busca pelo sucesso dos negócios. Enquanto a área operacional tem mais conhecimento sobre os riscos diretos aos produtos ou serviços, as áreas táticas e estratégicas mapeiam as consequências para a empresa, monitoram riscos eminentes, definem modo de tratamento e respostas aos riscos.

Além dos impactos aos objetivos da empresa, o gerenciamento de riscos está cercado de um arcabouço legal, tanto em nível mundial, quanto em nível nacional. Esta necessidade de adequação aos normativos regulatórios faz parte do *compliance* empresarial, definido assim pelo nível de adequação da empresa às regras e aos princípios legais e éticos.

A lacuna que existe entre as regras de procedimentos de gestão de riscos e as atividades práticas pode ter como causa a elaboração das estratégias sem pensar, de fato, nos impactos no dia a dia do trabalho nas instituições. Na prática, existe a realidade dos normativos legais e outra, quanto a efetividade das políticas de gestão de riscos – um significativo número de empresas encontram dificuldades para colocar em funcionamento os planos elaborados – quando têm iniciativas reais neste sentido. Essa constatação é facilmente percebida para quem trabalha diariamente com a gestão de riscos nas instituições, mas, existe também constatação técnica desse problema, que são apresentados em duas pesquisas – uma em nível mundial, outra em nível nacional – que abordam como a temática da gestão de riscos vem sendo enfrentada dentro das instituições.

Algumas das dificuldades para a prática da gestão de riscos dentro das instituições são: a falta de conhecimento sobre o assunto, pensar que gestão de riscos é uma perda de tempo e preferir agir apenas reativamente por já ser costume na empresa. Estes três fatores podem aparecer isolados ou estar associados uns aos outros. O desconhecimento sobre a gestão de riscos leva a perdas de oportunidade e expõe o negócio a risco que poderia ser evitado ou minimizado. Gerir riscos mostra-se positivo, devido ao potencial de facilitar a gestão dos negócios. Diversas empresas estão viciadas em ser reativas às situações e perdem a oportunidade crescimento individual ou de ter uma vantagem ante a concorrência.

A Pesquisa Global de Gerenciamento de Riscos foi feita com gestores de diversos países e foi detectado que menos de um quarto das empresas quantificam os maiores riscos nos negócios em que atuam; uma em cada dez empresas não têm implementado processos para identificação de riscos; e, apenas uma em cada cinco empresas utilizam modelo de riscos.

A pesquisa citada acima apresenta informações que podem ser interpretadas com base nas dificuldades que as empresas têm de implantar, de fato, a gestão de riscos. Quando se analisam as limitações econômicas, a volatilidade dos mercados, os riscos de interrupção dos negócios, ameaças cibernéticas e estruturais – tudo isso parece excessivo para gerir. Importa sempre fazer algo para evoluir na gestão de riscos – pode-se focar inicialmente nas atividades que se têm ingerência e depois mensurar os impactos possíveis das atividades das quais não se controlam.

Nas atividades diárias das empresas, quando se trata de gestão de riscos, a falta de ferramentas tecnológicas para agrupar as funções do gerenciamento de riscos, faz com que a prática fique distante dos normativos legais.

Já na Pesquisa de Maturidade do Processo de Gestão de Riscos no Brasil foram apresentados os resultados do preparo das instituições brasileiras quanto às mudanças do mercado, comparando a evolução no correr de dois anos. Alguns dados precisam ser destacados, como: apenas oito por cento das empresas pesquisadas registraram estágio avançado quanto a maturidade da gestão de riscos; informações básicas e recorrentes em análises das situações das empresas na gestão de riscos aparecem novamente destacadas – a falta da cultura da gestão de riscos na instituição, o desconhecimento sobre os benefícios que se pode auferir, o não tratamento da gestão de riscos como prioridade, a falta de apoio da alta administração das empresas e a falta de instrução sobre o tema aos colaboradores que lidam diretamente com os processos institucionais.

No contexto geral apresentado pela pesquisa acima, não se nota evolução significativa no sistema de *compliance*, no que tange a gestão de riscos. Comparando os anos de 2018 e 2020, algumas áreas específicas mostram evolução e outras apresentam retrocesso. São 56% de empresas que fazem algo pela gestão de riscos apenas para atender os requisitos regulatórios, enquanto houve redução nos percentuais de empresas que praticam a gestão de riscos a fim de reduzir a exposição e melhorar as práticas de governança. A pesquisa indica ainda que depreende-se dos resultados que a gestão de riscos dentro das empresas ainda não é utilizada para orientação das estratégias.

Essa pesquisa mostra também que menos da metade das empresas brasileiras utilizam a gestão de riscos como ferramenta de gestão; que mais de um terço das empresas registram nível de governança em gestão de riscos fraco ou sustentável; quase dois terços dos respondentes afirmam não entender os processos de gestão de riscos; mais da metade das empresas não possuem programas de capacitação e treinamento dos colaboradores para lidar com a gestão de riscos; quase um terço das empresas não fazem o monitoramento dos riscos por meio de indicadores; nenhuma empresa declarou fazer o acompanhamento da gestão de riscos com instrumentos tecnológicos em nível integrado ou avançado, o que impacta diretamente os relatórios e as análises na gestão de riscos, em que menos de um quinto das empresas declaram estar em níveis integrados e avançados.

A gestão de riscos ainda é uma realidade prática distante para empresas em todo mundo e especificamente no Brasil, onde a cultura do “jeitinho brasileiro” invade todas as áreas de todas as camadas sociais, e na gestão das empresas não seria diferente. Vale ressaltar que as técnicas de gestão de riscos são comprovadamente eficazes em suas funções e qualifica a gestão de uma empresa, podendo assim, desfrutar de uma visão mais profissional frente a sociedade e capitalizar vantagens em busca de vencer a concorrência do mercado, com a entrega de produtos e serviços mais qualificados. Com isso, tende-se alimentar o ciclo mercadológico de atender a necessidade dos clientes e atrair outros clientes através dos resultados apresentados e também pela sensação de satisfação com valor agregado aos produtos e serviços.

O gerenciamento de riscos precisa ser visto para além do cumprimento dos normativos legais, além dos objetivos da *compliance*. Faz-se necessário investir tempo na gestão de riscos para que se tome uma forma inicial. Faz-se necessário insistir na implantação e manutenção das técnicas de gestão de riscos mesmo sob as dificuldades que se apresentam. Faz-se necessário o entendimento das vantagens de gerir os riscos e assim, minimizar os impactos dos efeitos das incertezas do mercado e potencializar as oportunidades que se advém das atividades de controle dos eventos que podem afetar o negócio.

CONCLUSÃO

Existe uma estrita ligação entre os departamentos operacionais das instituições e a gestão de riscos, pois são eles que lidam diretamente com os processos e conhecem de perto os problemas que cada um deles podem apresentar. Sob outra ótica, as políticas de gestão de riscos são inicialmente focadas na alta gestão das empresas, o que pode fazer com que a efetividade da implantação de um programa de gestão de riscos fique comprometida, na prática.

São diversas as ações que se podem fazer para melhorar os indicadores referentes a Gestão de Riscos dentro das empresas, para se consiga usar esses indicadores como ferramentas para proteção dos ativos institucionais. A automatização dos acompanhamentos da gestão de riscos, com foco em quem trabalha com os processos, tem potencial para revolucionar este tema dentro das instituições. Tendo em vista que um dos maiores desafios que se tem como resultado das pesquisas sobre gestão de riscos, no Brasil e no mundo, é a aproximação do tema a todos os colaboradores, a criação de uma ferramenta de gestão pensada sob a ótica do colaborador que executa de fato os processos, pode ser um diferencial na busca pela efetividade em gerir riscos.

Contudo, faz-se necessário que essa ferramenta seja simples, objetiva, na qual se registra os problemas, facilite o controle das soluções, que possibilite o acompanhamento das ações, que apresente os resultados conseguidos e que demonstre todo o percurso da empresa para uma efetiva gestão de riscos.

Não foram encontrados muitos artigos focados na importância das ferramentas tecnológicas para gestão de riscos e não são vastas as ferramentas voltadas para essa área. Quando o foco é uma ferramenta com foco nas atividades operacionais da gestão de riscos, não se observa registro algum no Brasil.

PERSPECTIVAS FUTURAS

A Gestão de Riscos, dentro do serviço público, faz parte dos objetos do Programa de Integridade, junto a assuntos como: ética e regras de conduta, transparência ativa e do acesso à informação, conflitos de interesse e nepotismo, denúncias, controles internos e cumprimentos de recomendações de auditoria, e procedimentos de responsabilização; pode ser inseridos ainda as fraudes em licitações, proteção de dados e outros assuntos pertinentes, conforme extraído de documento da Controladoria Geral da União. (BRASIL, 2022).

Um desafio que se propõe é criar um sistema completo de integridade, com foco no colaborador executor dos trabalhos, como se propõe para a gestão de riscos. Todos os normativos legais já existem e só saberemos se eles precisam ser atualizados ou alterados um percentual significativo de empresas e instituições estiverem cumprindo na prática as normas. Se os normativos têm visão de impacto em *top down*, isto é, de cima para baixo, e até então tem apresentado dificuldades de concretização, deve-se atuar sob a visão *bottom up*, ou seja, de baixo para cima. Assim, somariam esforços para o alcance da evolução dos indicadores de gestão de riscos, envolvendo todas as áreas das instituições nesta temática, auxiliando na criação da cultura da gestão de riscos, o que impactaria toda a estrutura das empresas.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à Metodologia do Trabalho Científico**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

AON Empower Results. Pesquisa Global de Gerenciamento de Riscos 2019. Disponível em: <[Benchmark-Report-Sections-pt-br-GRMS-2019-Industry-Grouping-Real-Estate-portuguese.aspx\(aon.com\)](http://Benchmark-Report-Sections-pt-br-GRMS-2019-Industry-Grouping-Real-Estate-portuguese.aspx(aon.com))>. Acesso em: 18 de maio de 2022.

ASSI, Marcos. **Governança, riscos e compliance**. São Paulo: Saint Paul, 2017, p. 47.

BRAGA, Marcus Vinícius de Azevedo. **Risco Bottom Up: Uma reflexão sobre o desafio da implementação da gestão de riscos no setor público brasileiro**. Rio de Janeiro. 2017. Disponível em: <[*Risco-Bottom-Up-Uma-reflexao-sobre-o-desafio-da-implementacao-da-gestao-de-riscos-no-setor-publico-brasileiro-Bottom-Up-Risk-A-reflection-on-the-challenge-of-implementing-risk-management-in-the-Brazil.pdf\(researchgate.net\)](http://*Risco-Bottom-Up-Uma-reflexao-sobre-o-desafio-da-implementacao-da-gestao-de-riscos-no-setor-publico-brasileiro-Bottom-Up-Risk-A-reflection-on-the-challenge-of-implementing-risk-management-in-the-Brazil.pdf(researchgate.net))>. Acesso em: 29 de junho de 2022.

BRASIL, Tribunal de Contas da União. Referencial básico de gestão de riscos / Tribunal de Contas da União. – Brasília : TCU, Secretaria Geral de Controle Externo (Segecex), 2018.

BRASIL. Governo Federal do. Integridade Pública. 2022. Disponível em: <[Integridade Pública — Português \(Brasil\)\(www.gov.br\)](http://Integridade Pública — Português (Brasil)(www.gov.br))>. Acesso em: 23 de maio de 2022.

CNMP. Metodologia de Gestão por Processos. Escritório de Processos do Conselho Nacional do Ministério Público – CNMP. 2016. Disponível em: <[*Metodologia GESTAO POR PROCESSOS agosto2016.pdf\(cnmp.mp.br\)](http://*Metodologia GESTAO POR PROCESSOS agosto2016.pdf(cnmp.mp.br))>. Acesso em: 29 de junho de 2022.

DE AZEVEDO, M. M.; CARDOSO, A. A.; DARTE, J. G.; FEDERICO, B. E.; LIMA, M. A. F. *O Compliance e a Gestão de Riscos nos Processos Organizacionais*. RPGM Revista Acadêmica. São Paulo. 2017.

FERREIRA, Reginaldo Catarino. **Maturidade de gestão de riscos no transporte de cargas no Brasil** / Reginaldo Catarino Ferreira. - 2018.

FLICK, U. **Desenho da pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Artmed, 2009.

GIL, Antônio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008

KLEIN JUNIOR, V. H. (2020). **Gestão de riscos no Setor Público brasileiro: uma nova lógica de accountability?**. Revista de Contabilidade e Organizações, 14:e163964. DOI: <http://dx.doi.org/10.11606/issn.1982-6486.rco.2020.163964>

KPMG. Pesquisa de Maturidade do Processo de Gestão de Riscos no Brasil. 2020. Disponível em: <[pesquisa-gestao-riscos-2020.pdf\(assets.kpmg\)](http://pesquisa-gestao-riscos-2020.pdf(assets.kpmg))>. Acesso em: 18 de maio de 2022.

MAIA, Mariana Marcia. **Fatores que influenciam positiva e negativamente a programação da produção na empresa Macedo Hoerich S.A.** Florianópolis. 2004. Disponível em: <[*Adm295449.PDF\(ufsc.br\)](http://*Adm295449.PDF(ufsc.br))>. Acesso em: 23 de junho de 2022.

MONTEIRO, Sheila de Góes. **Gestão de Riscos, Ameaças e Vulnerabilidades**. Estácio de Sá, Rio de Janeiro, 2018

MONTEZANO, L. *et al.* **Percepção dos Servidores Públicos Quanto à Implantação da Gestão de Riscos em Uma Secretaria do Governo Federal do Brasil**. 2019. Disponível em: <Vista do

[PERCEÇÃO DE SERVIDORES PÚBLICOS QUANTO À IMPLANTAÇÃO DA GESTÃO DE RISCOS EM UMA SECRETARIA DO GOVERNO FEDERAL DO BRASIL \(pucminas.br\)](https://pucminas.br) >. Acesso em: 21 de junho de 2022.

ROZATTI, João Victor. FALEIROS JUNIOR. José Luiz de Moura. **Estudos Essenciais de Direito Digital**. 1 ed. Uberlândia. LAECC. 2019.

SALLES JR., Carlos Alberto Corrêa; SOLER, Alonso Mazini; VALLE, José Angelo Santos do; RABECHINI JR., Roque. Gerenciamento de riscos em projetos. 2^a. Ed. Rio de Janeiro: Editoria FGV, 2010.

SANTOS, G.; RIBEIRO, L.; CERQUEIRA, R. **Modelagem de impactos econômicos da pandemia Covid-19**: aplicação para o estado da Bahia. In: Encontro Nacional da Associação Brasileira de Estudos Regionais e Urbanos, 18., 2020, São Paulo. Anais eletrônicos [...]. São Paulo: ABER, 2020. Disponível em: < [TD-COVID-BA V 05 05 2020 versionEnaber.pdf \(brsa.org.br\)](https://brsa.org.br) >. Acesso em: 21 de junho de 2022.

SHEEDY, E.; GRIFFIN, B. Risk governance, structures, culture, and behavior: A view from the inside. **Corporate Governance: An International Review**, v. 26, n. 1, p. 4 - 22, 2018

SOUZA JÚNIOR, M.; SILVA, M. Z. Gestão Pública Estadual: percepção dos gestores sobre a qualidade dos controles internos. **Revista Catarinense da Ciência Contábil**, v. 15, n. 46, p. 47-60, 2016.

STAKE, R. E. **Pesquisa qualitativa**: estudando como as coisas funcionam. Porto Alegre: Penso, 2011.

TOLBERT, P. S.; ZUCKER, L. G. Institutional sources of change in the formal structure of organizations: The diffusion of civil service reform, 1880-1935. **Administrative science quarterly**, p. 22-39, 1983.

VIEIRA, James Batista. **Governança, gestão de riscos e integridade** / James Batista Vieira, Rodrigo Tavares de Souza Barreto -- Brasília: Enap, 2019.

RISK MANAGEMENT: BASES FOR THE CREATION OF A TECHNOLOGICAL TOLL

ABSTRACT

This article aims to deepen studies and identify the feasibility and importance of creating a software program for risk management, from the public service perspective. The practice is approached, presenting the relevance of this theme in companies, describing the essential steps for management, according to the guidelines of the Federal Court of Audit. A situational approach of companies on a national and global level is presented, referring to risk management, based on two relevant surveys in their niches. The analysis of the research shows a gap between the legal norms and the practice of risk management in public service, ratified by other sources and empirical experience of collaborators who manage risks in public agencies. To fill this gap, we propose the creation of a risk management system, designed to meet the needs of those who work directly with risk management, contributing to the dissemination of the risk management culture in public agencies.

Keywords: Risk Management. Software. Public Service.