

GESTÃO DE RISCOS COMO UMA FERRAMENTA DE INOVAÇÃO E INTEGRIDADE: UM ESTUDO DE CASO DE IMPLEMENTAÇÃO NA CONTROLADORIA-GERAL DO ESTADO DO RN

Dionaldo Pereira de Souza Júnior¹

RESUMO

A gestão de riscos no setor público é de extrema importância para garantir a eficiência, transparência, integridade e responsabilidade na administração dos recursos públicos. Essa prática permite identificar, avaliar e mitigar os riscos associados às atividades governamentais, visando proteger os interesses da sociedade e maximizar o alcance dos objetivos institucionais. O presente trabalho tem como objetivo principal realizar uma análise acerca da implantação da gestão de riscos na Controladoria Geral do Estado do RN. Busca-se compreender se a experiência do governo potiguar pode ser considerada exitosa e uma iniciativa inovadora de gestão de pessoas no setor público, especialmente no que diz respeito às relações de trabalho, políticas e práticas, bem como aos diferentes subsistemas de gestão de pessoas. Para alcançar os resultados, a pesquisa será realizada por meio de análise bibliográfica, documental e de dados (utilizando bancos de dados oficiais e de pesquisas anteriores já realizadas), abordando a política e, principalmente, a análise da experiência da Controladoria que utilizou as metodologias da Controladoria-Geral da União (CGU) para implementá-la. Foram realizadas oficinas com a participação dos gestores da unidade, visando à produção de demandas de riscos específicas nos setores do órgão.

Palavras-chave: Gestão de Riscos; Administração Pública; Inovação; Modernização.

1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

Desde os anos 80 os organismos públicos tentam aperfeiçoar os mecanismos voltados para utilização dos recursos organizacionais, objetivando a melhoria da sua eficiência, efetividade e eficácia, através de um planejamento adequado. Assim, a Administração Pública pode e deve evitar eventos indesejáveis ou negativos, prevenindo sistematicamente as ameaças e fraquezas, avaliando a sua importância, gerenciando suas consequências e aprendendo sem deixar de perceber as oportunidades e os pontos fortes da organização pública, a probabilidade e a severidade de eventos indesejáveis.

¹ Graduado em Direito (UNI-RN) e Gestão de Políticas Públicas (UFRN), mestrando do Programa de Pós-Graduação em Estudos Urbanos e Regionais (UFRN), ex-bolsista pesquisador na Controladoria Geral do Estado do Rio Grande do Norte (CONVÊNIO FAPERNS/CONTROL - Nº 02/2021). Email: dionaldo-junior@hotmail.com.

Esse movimento é chamado de “nova gestão pública”, na qual as deficiências dos governos são identificadas com maior facilidade, gerando respostas mais céleres e eficientes pela Administração Pública, com menos burocracia, além da participação direta da sociedade na construção e fiscalização de políticas públicas, como nos casos dos orçamentos participativos, nas consultas populares e referendos, por exemplo (Alencar, 2018).

Isso significa que aquela pode utilizar ferramentas da inovação e tecnologia para fazer mais utilizando menos, melhorando os serviços oferecidos à população sem aumentar os gastos públicos na chamada eficiência do serviço público.

Diante da preocupação dos órgãos públicos em realizar um planejamento adequado, com a preocupação de utilizar os recursos governamentais de forma racional e objetiva, tem-se a necessidade daqueles identificarem os processos que não estão seguindo estritamente as normas internas e externas e buscar corrigi-los, de modo a trazer mais segurança e previsibilidade para os atos de gestão, dentre estes meios de gestão existe o *Compliance*, que no âmbito público tem sido muito incentivado pelos gestores (Rocha, 2019).

Logo, percebe-se o aperfeiçoamento de práticas de conformidade com o uso de ferramentas de inovação pode melhorar a prestação de serviços pelos organismos governamentais, não apenas para fins de identificação, monitoramento e avaliação dos riscos de um determinado setor, mas também para a reformulação e criação de um clima organizacional adequado para o serviço público.

Um outro instrumento que se tem adotado nas repartições públicas é a Gestão de Riscos. Esta seria um conjunto metodológico de processos e ações que incidem sobre as incertezas de um negócio para avaliar, identificar, corrigir e prevenir falhas (CGU, 2018).

Utilizar essas ferramentas de gestão pode criar um ciclo virtuoso em que as ações de cada área se amparam, impactam a organização como um todo, fomentando inclusive uma cultura organizacional mais ética. Se há mais transparência, controle de processos e maturidade, também é possível reduzir mais riscos, custos, otimizar a utilização de recursos e proteger objetivos institucionais (Vieira, 2019).

Partindo disto e considerando que a Controladoria Geral do Estado do Rio Grande do Norte, dentre outras competências, possui a função institucional de mitigar as “ocorrências de corrupção e desvios éticos por meio do fortalecimento e aprimoramento da estrutura de governança, gestão de riscos e controles e procedimentos de integridade”, por meio da sua unidade de Integridade (LEI COMPLEMENTAR Nº 695/22), o presente trabalho parte da implantação da gestão de riscos no âmbito da Controladoria-Geral do Estado do Rio Grande do Norte, entre os anos de 2022 e 2023, com o vistas à elaboração de uma proposta para implementação de programa de integridade naquele órgão.

A pesquisa a ser realizada será do tipo exploratória e descritiva na sua 1º parte, em função do objeto de estudo, que consiste numa análise dos elementos da demanda do órgão público, de mandamentos normativos que são aplicados pelo Ente nas suas atribuições.

O processo de pesquisa envolve as questões e os procedimentos que emergem dados tipicamente coletados no ambiente do participante, a análise dos dados indutivamente construída a partir das particularidades para os temas gerais e as interpretações feitas pelo pesquisador acerca do significado dos dados (Creswell, 2007; Jannuzzi, 2014).

Assim, a técnica de investigação científica de coleta de dados especialmente com a realização de entrevista focal em grupos de discussão (oficinas), na qual os participantes identificaram riscos que poderiam comprometer o sucesso do processo organizacional em

atingir os seus objetivos, bem como analisar os potenciais mecanismos internos de monitoramento e avaliação contínua da política naquele órgão, áreas de risco, processos e cargos mais sensíveis.

Considerando que a metodologia de gestão de riscos resume-se em uma abordagem estruturada que permite identificar, avaliar, monitorar e gerenciar os riscos de forma sólida e padronizada, uma das principais etapas de trabalho é a da identificação dos riscos.

Com os riscos identificados, serão avaliados ante a sua importância para a organização e priorizá-los. A avaliação deve considerar a probabilidade e o impacto dos riscos, bem como a capacidade da organização de lidar com eles. Com a priorização dos riscos, é possível definir as estratégias de gestão de riscos adequadas para cada um deles.

Para isso, realizou-se uma oficina de gestão de riscos para todos os servidores da CONTROL, com o objetivo principal de disseminar os conhecimentos necessários para que os responsáveis pelos processos consigam mapear e tratar os riscos a partir de preenchimentos de formulários.

Após o envio das respostas dos questionários pelos setores, os servidores consigam refletir sobre os principais riscos das atividades, e que os dados coletados sejam consolidados em um documento apresentando os trabalhos realizados e as recomendações quanto ao tema, a partir de um diagnóstico, com apontamentos para melhorias e aperfeiçoamentos futuros para a gestão pública.

Quanto ao referencial teórico da pesquisa, ela se baseou principalmente com fulcro nos normativos e manuais da CGU acerca da temática, além de literatura internacional e nacional sobre a metodologia internacional e nacional de gestão de riscos.

2 INSTRUMENTOS DE INTEGRIDADE E GESTÃO DE RISCOS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BRASILEIRA

Desde a construção do Estado Democrático de Direito, o Brasil aprovou uma série de normas que objetivam coibir a corrupção e promover a integridade no âmbito da Administração Pública, tendo em vista que o Estado passou a ter o poder limitado pelos direitos dos cidadãos e estes passaram a papel fundamental no desenvolvimento de políticas públicas, na contramão do modelo anterior, no qual as ações eram voltadas essencialmente para interesses pessoais da alta administração e sem a colaboração e fiscalização popular.

A partir dos anos 90, os governos diminuíram a sua capacidade de gasto e aumentaram a pressão por maior eficiência. Além disso, as receitas financeiras dos governos foram reduzidas, a pressão de organismos internacionais de fomento por melhores resultados, a ausência de planejamento institucional do Estado, dentre outros, foram fatores essenciais para se buscar mecanismos de aprimoramento dos mecanismos de eficácia, eficiência e efetividade da Administração, especialmente no controle interno.

Com isso, o cidadão passou a ter papel ativo nas ações estatais, seja através dos orçamentos participativos, das audiências públicas, na possibilidade de contratação pelo serviço público, ou ainda da possibilidade de fiscalização dos atos da Administração pela transparência, e cada vez mais as políticas tentaram ampliar a participação do cidadão nas tomadas de decisões e de fiscalização do Estado.

Assim, a instituição e as ações do sistema de controle interno na administração pública encontram amparo na Constituição Federal de 1988 (Brasil, 1988), art. 70, que exige a

instalação desse sistema visando à fiscalização contábil, financeira, orçamentária, operacional e patrimonial das esferas de poder e suas respectivas entidades da administração direta e indireta. Nesse contexto estão inseridos os Órgãos de Controle, que possuem papel fundamental na boa condução do Estado, ao criar mecanismos de combate às práticas em desacordo com a lei.

Com isso, surge a necessidade de desenvolvimento de ações como a implementação de programas de *compliance* nas instituições como uma forma de criação de modelos regulatórios eficientes, calcados na excelência de uma regulação inteligente e moderna (Gunningham, 1998).

Segundo Vieira (2019, p. 13), “a nova governança pública está transformando o papel do governo, exigindo do setor público maior confiança e capacidade de coordenação social, baseada na colaboração entre os diversos setores do Estado”. Assim, essa nova forma de gerir os recursos públicos deve aliar o atingimento de critérios satisfatórios de desempenho à promoção das exigências de conformidade, ou seja, por meio da utilização de metodologias de *compliance*.

O termo *Compliance* pode ser conceituado como sendo o programa normativo de integridade ou conformidade elaborado pelos órgãos e entidades da Administração Pública, que utiliza um conjunto de mecanismos e procedimentos setoriais para promover uma eficaz, eficiente e efetiva análise e gestão de riscos decorrentes da implementação, monitoramento e execução das políticas públicas, procurando promover um fortalecimento tanto da comunicação interna, como da interação entre os órgãos e entidades da Administração Pública na gestão das políticas públicas (Mesquita, 2019).

Logo, através do *compliance* o gestor pode verificar a conformidade que trata do cumprimento dos requisitos éticos e legais necessários à conduta esperada de um agente público: 1º) se as decisões foram corretas e estão em conformidade com princípios como a responsabilidade (*accountability*), a impessoalidade, a transparência, a participação, a equidade e promoção do maior bem para o maior número de pessoas (princípios gerais da Administração), e; 2º) se as tomadas de decisões foram legais, ou seja, estão em conformidade com a Constituição, as leis e os regulamentos que autorizam politicamente os gestores públicos a atuar no Estado (Vieira, 2019).

Com isso, as decisões e atos realizados em nome do Estado são mais “sustentáveis”, uma vez que atingiram as ações que geram valor para solucionar os problemas públicos, agindo em conformidade com os princípios éticos que fundamentam a sociedade e a autorização legal proveniente do Estado, consequentemente afastando a improbidade e a corrupção dos seus agentes.

O autor Peres (2016, p. 09) divide em duas as atividades principais de *compliance*: a) de influência interna - envolvem a análise de políticas e normas internas produzidas pela própria organização (códigos de conduta, normas internas, regimentos, etc) e, b) influência externa - análises de conformidade com normas de fora da instituição (leis, tratados internacionais, instruções normativas, etc).

Essas atividades podem ser instrumentalizadas por meio de planos de integridade, códigos de ética e conduta, formulações de normas internas, dentre outras políticas. Deve-se atentar para noção de que cada organização apresenta necessidades específicas, portanto, não podem existir sem antes haver uma pesquisa/debate acerca das necessidades internas de cada órgão, para só assim serem implementadas medidas eficazes voltadas para orientar e guiar o

comportamento dos agentes públicos de forma a alinhá-los ao interesse público e da ética, promovendo assim o aperfeiçoamento e a transparência da gestão pública.

Entretanto, esse processo de disseminação no serviço público não se deu de maneira rápida. No âmbito da União, a Portaria nº 1.089 de 25 de abril de 2018 foi um marco na implementação de programas de integridade nas repartições públicas, a partir da possibilidade de regulação das políticas através dos programas normativos de integridade ou conformidade no âmbito público.

Além disso, existe um amplo marco regulatório e modelos nacionais de promoção de integridade, que são verdadeiros nortes para o desenvolvimento do compliance, dentre eles podemos citar: Lei de Licitação e Contratos Administrativos (Lei nº 8.666/1993); Nova Lei de Licitações e Contratos Administrativos (Lei nº 14.133/2021); Lei de Improbidade Administrativa (Lei nº 8.429/1992); Lei de Defesa da Concorrência (Lei nº 12.529/2011); Lei de Lavagem de Dinheiro (Lei nº 9.613/1998 e Lei nº 12.683/2012); Lei de Conflito de Interesse (Lei nº 12.813/2013); Lei Anticorrupção (Lei nº 12.846/2013); a ISO 19600:2014 e outros instrumentos normativos no âmbito de cada estado da Federação.

Destaca-se também a aprovação da Lei nº 12.846/2013 ampliou as discussões acerca do tema da integridade no Brasil, ao mesmo tempo em que alçou a adoção dos Programas de Integridade à categoria de principal fator mitigador dos riscos de fraude e corrupção contra a Administração Pública, haja vista as ações de caráter preventivo que o mesmo incorpora e valoriza.

Além desta, o Decreto Federal nº 9.203, de 22 de novembro de 2017, dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, que exige programas de integridade na Administração Pública Federal e tal norma foi replicada por vários estados.

Alguns estados passaram a espelhar da União esse instituto e aplicar no âmbito de seus territórios. Na área do RN, o Decreto nº 25.177/2015 regulamentou aquela lei federal para o estado do Rio Grande do Norte e posteriormente foi alterada pelo Decreto Estadual nº 25.910/2016, sendo que esta reproduziu a norma federal ao tratar diretamente da integridade e combater a corrupção e disciplinou a forma em que o programa de integridade deve ser estruturado de pelas pessoas jurídicas estaduais.

Além destas, o Decreto nº 29.451, de 04 de fevereiro de 2020, acabou por instituir no âmbito do Poder Executivo do Estado do Rio Grande do Norte o projeto Estratégia Estadual de Prevenção à Corrupção, tendo a CONTROL papel fundamental no desenvolvimento destas ações.

Agora como unidade independente, a recente Unidade de Integridade passou a desempenhar a função de buscar mitigar ocorrências de corrupção e desvios éticos por meio do fortalecimento e aprimoramento da estrutura de governança, gestão de riscos e controles e procedimentos de integridade, tendo como principais competências as listadas na lei que a criou, qual seja LC 695/22.

Como mencionado acima, uma das ferramentas para se implementar um programa de *compliance* é reconhecendo e entendendo o contexto do órgão. Para isso, a gestão poderá se valer de instrumentos como gestão de riscos e de processos para se chegar nesse fim.

A gestão de processos seria as atividades que são necessárias para se ter controle sobre os processos organizacionais e geri-los, visando à melhoria constante destes, em consonância com a estratégia e os resultados pretendidos pela organização. Assim, para que a gestão de

processos cumpra com seu objetivo, é preciso que se monitore, mensure e registre os resultados gerados pelos processos, bem como se execute ações voltadas para a melhoria contínua de tais processos (Minas Gerais, 2018).

Já a Gestão de Riscos envolve um conjunto de atividades coordenadas que visam identificar, analisar, avaliar, tratar e monitorar riscos, a partir dos seus objetivos. Assim, as organizações públicas necessitam gerenciar riscos, identificando-os, analisando-os e, em seguida, avaliando se eles devem ser modificados por algum tratamento, de maneira a propiciar segurança razoável para que os objetivos sejam alcançados (Brasil, 2018).

A gestão de riscos no setor público é um campo relativamente recente, que ganhou maior destaque a partir das últimas décadas. A abordagem sistemática para gerenciar riscos no setor público começou a se desenvolver na década de 1990, impulsionada pela necessidade de melhorar a eficiência, a transparência e a responsabilidade na administração pública.

Uma das principais influências para a implementação da gestão de riscos no setor público foi o relatório COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) de 1992, intitulado "Internal Control-Integrated Framework". Esse relatório forneceu um modelo conceitual abrangente para a gestão de riscos e controle interno, que foi amplamente adotado tanto no setor privado quanto no público.

No Brasil, a gestão de riscos no setor público começou a ser mais difundida a partir dos anos 2000. O governo federal estabeleceu iniciativas para fortalecer a governança e o controle interno, bem como para promover a transparência e a responsabilidade na administração pública.

Um marco importante foi a criação da Controladoria-Geral da União (CGU) em 2001, que tem como uma de suas atribuições a promoção da integridade e da gestão de riscos no setor público.

Assim, a implementação da gestão de riscos no setor público também ocorreu em nível estadual e municipal, com alguns governos locais adotando práticas de identificação, avaliação e controle de riscos em suas atividades, replicando as inovações advindas do governo federal.

No entanto, apesar dos avanços, a gestão de riscos no setor público ainda enfrenta desafios, como a falta de recursos humanos capacitados, a resistência cultural e a dificuldade em lidar com a complexidade e a incerteza inerentes à administração pública por se tratar de uma ferramenta de implementação recente.

3 APLICAÇÃO DA METODOLOGIA NA CONTROLADORIA GERAL DO ESTADO

Com o objetivo de estruturação de um programa de gestão de processos e de riscos no âmbito da Controladoria Geral do Estado do Rio Grande do Norte, o presente trabalho se comprometeu em realizar diversas atividades para se chegar ao seu fim.

Inicialmente foi elaborado um levantamento situacional da instituição estudada e dos seus instrumentos normativos de integridade, de execução orçamentária, financeira e patrimonial, ligada às atribuições do controle interno. A seguir serão descritas as metodologias aplicadas.

Com sede localizada no Centro Administrativo do Governo do Estado do Rio Grande do Norte, no bairro Lagoa Nova, município de Natal/RN, a CONTROL foi a segunda Controladoria criada no país (à nível estadual), criada pela Lei Complementar nº 150, de 09 de

janeiro de 1997, com alterações introduzidas pela LC nº 638, de 28 de junho de 2018, e pela LC de nº 695, de 18 de janeiro de 2022, sendo instituída para ser o órgão central de controle interno da Administração Pública Estadual, componente do SICOI. Atualmente o quadro de pessoal conta com mais de 60 (sessenta) servidores, dentre terceirizados, efetivos, bolsistas e estagiários.

O Regimento Interno da CONTROL está posto e regulamentada pelo Decreto Estadual nº 28.685, de 31 de dezembro de 2018. Neste documento está contido um conjunto de normas estabelecidas para regulamentar a organização e o funcionamento do órgão, detalhando os diversos níveis hierárquicos, as respectivas competências das unidades existentes e os seus relacionamentos internos e externo, e a Unidade Central está estruturada da seguinte forma (vide Lei Complementar nº 638/2018 c/c Lei Complementar nº 695/2022).

Baseada nas metodologias do COSO, CGU, ABNT e ISO foi elaborado um método de Gestão de Riscos para a Control, adaptado para a realidade do órgão. Assim, tendo em vista a melhor forma de análise da gestão de risco, se fez necessário um mapeamento de processos internos do Órgão para se entender os contextos de fluxos de trabalhos e processos nos setores.

Para isso, planejou-se e realizou-se uma oficina de gestão de processos para os gestores e posteriormente aberto para todos os servidores da CONTROL, com o objetivo principal de disseminar os conhecimentos necessários para que os responsáveis pelos processos consigam mapeá-los e gerenciá-los, devido a limitação do quantitativo de servidores do órgão e também para capacitar os gestores a atualizar os desenhos dos processos quando alterados, bem como para servir de futuro modelo para toda administração estadual e mostrar aos participantes a política de gestão de riscos e os objetivos estratégicos.

São etapas da gestão de processos: identificação e análise dos processos da organização; estabelecimento de metas de melhoria e aperfeiçoamento desses processos; avaliação de processos pelos resultados; normalização dos estágios de desenvolvimento atingidos pelos processos (Melo, 2000).

Essas etapas objetivam processos com custos mais baixos, mais rápidos, com redução de ativos, maior precisão e flexibilidade e eliminação de barreiras institucionais e visualização da organização de maneira funcional e integrada.

Logo, em consonância com as metodologias de trabalho escolhidas, os gestores dos setores foram estimulados a elaborarem documentos contendo uma descrição detalhada escrita dos processos e o mapeamento visual de cada processo.

Como produtos da gestão de processos, cada unidade elaborou um documento contendo todos os fluxos de processos do respectivo setor. Uma forma de documentar e catalogar o fluxo de trabalho. Além de servir como uma fase prévia para a gestão de riscos - sem contar a aferição do grau de maturidade do órgão.²

Entende-se que essa atividade tem grande importância para o órgão pois poderá ser utilizada para outras atividades, inclusive para a catalogação e continuidade das atividades, e podendo ser utilizada como estímulo para uma futura representação gráfica dos fluxos de trabalhos.

² A integra dos documentos por setores pode ser encontrado no seguinte link:
<https://drive.google.com/drive/folders/1QNRO9ZWjHo3ofPcbkkE2TDb5TAbLN5qu?usp=sharing>.

Antes de iniciar a fase da Gestão de Riscos propriamente dita foram elaborados e aprovados alguns normativos relativos à temática: da Portaria nº 66 de 05 de maio de 2023 (Dispõe sobre gestão de riscos, controles internos e governança no âmbito da Controladoria-Geral do Estado do Rio Grande do Norte) e da Portaria nº 67 de 05 de maio (Dispõe sobre a Política de Gestão de Riscos da Controladoria-Geral do Estado do Rio Grande do Norte), objetivando a garantia de uma segurança jurídica das ações e da institucionalização das competências e ações.

Além disso, a metodologia elaborada e aplicada foi formalizada em forma de anexo naquelas portarias, baseadas nos manuais da CGU, COSO e ABNT³.

Durante esta fase foi realizada uma nova oficina com gestores e servidores acerca do tema para que cada setor consiga realizar o seu estudo de riscos internos – uma outra parte do plano de integridade como produto.

Com a oficina de gestão de riscos foi estimulado aos servidores a cultura do referido instituto, buscando identificar riscos, avaliar e tratá-los.

O primeiro passo para a gestão de riscos é a definição do escopo do projeto. O escopo deve incluir a identificação dos objetivos, metas e processos da organização que serão abrangidos pela metodologia. É importante também definir as áreas da organização que serão envolvidas na gestão de riscos e as pessoas responsáveis pela sua implementação.

Após a definição do escopo, o próximo passo é conhecer o ambiente interno e externo. Essa fase é caracterizada pela identificação dos fundamentos e dos objetivos relativos à ação ou processo, que podem ser observados por intermédio da coleta de informações sobre os processos da organização, bem como pela definição dos contextos interno e externo que serão considerados na gestão de riscos.

Superada essa etapa, inicia-se o processo de identificação dos riscos. Essa fase consiste na identificação dos eventos que podem afetar negativamente a organização e a avaliação da probabilidade e impacto desses eventos nas atividades do Órgão. É importante que essa etapa seja realizada de forma participativa, com a contribuição de todas as áreas da organização envolvidas na gestão de riscos.

Com os riscos identificados, é necessário avaliar a sua importância para a organização e priorizá-los. A avaliação deve considerar a probabilidade e o impacto dos riscos, bem como a capacidade da organização de lidar com eles. Os riscos devem ser classificados de acordo com a sua prioridade, para que se possa concentrar esforços naqueles que representam maior ameaça para a organização.

Com a priorização dos riscos, é possível definir as estratégias de gestão de riscos adequadas para cada um deles. As estratégias devem ser definidas de forma clara e objetiva, com a indicação das medidas que serão adotadas para reduzir ou eliminar o risco, bem como os responsáveis por cada uma das ações.

Por fim, a gestão de riscos deve ser monitorada e revisada periodicamente, para garantir a sua efetividade e eficiência. O monitoramento permite que sejam identificados os riscos emergentes e que sejam tomadas as medidas necessárias para mitigá-los. A revisão permite que sejam identificadas oportunidades de melhoria na metodologia e que sejam realizados ajustes necessários.

³ vide <http://www.adcon.rn.gov.br/ACERVO/control/DOC/DOC000000000307483.PDF>

A partir do planejamento estratégico do órgão e dos seus objetivos, inicialmente as unidades fizeram um levantamento acerca dos riscos identificáveis, depois classificaram e posteriormente indicaram tratamentos adequados para cada risco identificado.⁴

Assim, foi finalizada a etapa da gestão de riscos da Control com uma consolidação dos normativos e de uma série de atividades realizadas pelos setores que poderão ser revisitadas e avaliadas no futuro, servindo de base para a expansão para todo o estado a sua metodologia e produtos desenvolvidos pelas unidades de trabalho.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

A pesquisa realizada teve como objetivo investigar e analisar os resultados obtidos a partir de um estudo abrangente sobre a gestão de riscos. Através de uma cuidadosa coleta de dados, aplicação de metodologias adequadas e análise rigorosa, foram obtidos insights valiosos que nos ajudam a compreender melhor aquele instituto.

Da consolidação deles percebe-se que as unidades que concentram os maiores riscos são as Corregedoria e a Unidade de Integridade⁵. Muito embora ainda exista uma relativa confusão entre os conceitos de riscos, causas e fatores por parte dos servidores.

No tocante aos tratamentos de riscos, nota-se uma dificuldade dos setores em listar alternativas para tratar os riscos, talvez a ausência de um apetite a risco institucionalizado tenha dificultado tal tarefa.

Os resultados obtidos nesta pesquisa confirmam e fornecem informações úteis para especialistas, servidores públicos, profissionais, acadêmicos, etc., interessados na área de integridade. Sendo apontado os seguintes:

1. Identificação abrangente de riscos: A implementação de uma gestão de riscos eficaz no setor público permite a identificação abrangente dos riscos que afetam as atividades e os objetivos das organizações governamentais. Isso inclui a identificação de riscos financeiros, operacionais, legais, reputacionais, de conformidade e outros relevantes para o setor público.

2. Análise e avaliação dos riscos: A gestão de riscos no setor público proporciona uma análise e avaliação adequadas dos riscos identificados. Isso envolve a compreensão da probabilidade de ocorrência de cada risco, seu impacto potencial nas atividades do setor público e a priorização dos riscos com base nessa análise.

3. Implementação de medidas de mitigação: A gestão de riscos no setor público resulta na implementação de medidas de mitigação apropriadas para reduzir a probabilidade de ocorrência dos riscos identificados ou minimizar seu impacto caso ocorram. Essas medidas podem incluir políticas, procedimentos, controles internos, treinamentos e planos de contingência.

⁴ Aqui podemos visualizar os documentos de cada setor com os riscos identificados e a matriz de riscos <https://drive.google.com/drive/folders/1Vb2J9YomcpBzplD32IYj8BiJEzYfblP?usp=sharing>.

Aqui podemos encontrar a íntegra dos documentos contendo os tratamentos de riscos: <https://drive.google.com/drive/folders/1eedv6AxdLABXn9xHjBUA-x-No-1OA9-n?usp=sharing>.

⁵ vide planilha que consolida a matriz de riscos da Control: <https://docs.google.com/document/d/1HYqU-kNAViDS7Y6Lf2Ggaz5IdM1rXW2/edit?usp=sharing&oid=111623471378579291154&rtfpof=true&sd=true> e <https://docs.google.com/document/d/1jHx5maG0afkE3obaAFVvk9KJuNGktUMtS/edit>

4. Quanto mais o servidor estiver capacitado sobre a temática, mais fácil será ele identificar riscos, tratar e monitorar.

5. Quanto maior o comprometimento da alta gestão com a gestão de riscos, mais fácil e orgânico será o trabalho dos gestores.

6. Os tratamentos de riscos são mais focalizados e eficazes quando listados pelos próprios servidores que trabalho direto com o risco.

7. Melhoria da tomada de decisão: Uma gestão de riscos efetiva no setor público deve levar a uma melhoria na tomada de decisões. A identificação e a avaliação dos riscos permitem que os gestores públicos tenham uma visão mais clara dos potenciais impactos e consequências de suas decisões, permitindo que tomem medidas mais informadas e adequadas para gerenciar os riscos envolvidos.

8. Aumento da transparência e *accountability*: A implementação de uma gestão de riscos no setor público também aumenta a transparência e a prestação de contas. Ao identificar, avaliar e mitigar os riscos, as organizações governamentais podem fornecer informações mais claras e transparentes sobre os riscos envolvidos em suas atividades, bem como demonstrar sua capacidade de gerenciá-los de forma eficaz.

9. Fortalecimento da resiliência organizacional: Uma gestão de riscos sólida no setor público contribui para o fortalecimento da resiliência organizacional. Ao antecipar e lidar proativamente com os riscos, as organizações governamentais podem se preparar melhor para lidar com eventos adversos e crises, minimizando os impactos negativos e acelerando a recuperação.

Em resumo, a implementação de uma gestão de riscos eficaz no setor público pode e deve resultar na identificação abrangente dos riscos, análise e avaliação adequadas, implementação de medidas de mitigação, melhoria da tomada de decisão, aumento da transparência e prestação de contas, e fortalecimento da resiliência organizacional. Esses resultados são essenciais para promover a governança eficiente, a proteção dos recursos públicos e a entrega eficaz de serviços aos cidadãos.

A Controladoria do Estado do RN com o desenvolvimento da presente pesquisa permitiu uma compreensão clara dos principais achados da pesquisa, bem como das análises e interpretações realizadas.

Com base nas evidências obtidas e nas análises realizadas, acredita-se que os resultados desta pesquisa oferecem *insights* relevantes e oportunidades para aprimorar a gestão de riscos no órgão e contribuir para a expansão da experiência para o nível estadual e quem sabe até nacional.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao final do trabalho, espera-se que com o esboço o programa de gestão de processos/riscos todas as ações e produtos desenvolvidos nas instituições públicas possam ser implementado pela alta administração e efetivamente aplicado, sendo útil para a promoção da melhoria dos trabalhos dos servidores, logo, para o gerenciamento de riscos e da coibição de ilícitos nas operações.

A fim de atingir o objetivo proposto, espera-se criar estratégia para disseminar os conhecimentos necessários para que os responsáveis pelos processos consigam mapeá-los e

gerenciá-los, isso devido a limitação do quantitativo de servidores pertencentes ao órgão e também para capacitar os gestores a atualizarem os desenhos dos processos quando alterados.

Assim, numa visão estratégica, espera-se que a implantação de tais instrumentos de riscos não só irá auxiliar no combate à corrupção e transparência como vai ajudar a aumentar a eficiência através do gerenciamento de riscos e indicadores de resultados, bem como na perpetuação e replicação dos trabalhos em todo o estado.

Logo, percebe-se que o presente estudo insere um valor fundamental na cultura organizacional, possibilitará uma maior conformidade da organização com as normas internas e externas, e conseqüentemente, aprimorar a sua governança e a confiança da sociedade na instituição, e conseqüentemente, melhorando a efetividade e eficácia do serviço público.

REFERÊNCIAS

ABNT. **Gestão de Riscos** – Diretrizes. Associação Brasileira de Normas Técnicas - ABNT NBR ISO 31000. 2018.

ALENCAR, Leandro Zannoni Apolinário de. **O novo direito administrativo e governança pública: Responsabilidade, metas e diálogo aplicados à Administração Pública do Brasil**. Belo Horizonte: Fórum, 2018.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição Federativa do Brasil**. Brasília: Senado Federal, 1988.

BRASIL. **Portaria nº 1.089 de 25 de abril de 2018**. Estabelece orientações para que os órgãos e as entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional adotem procedimentos para a estruturação, a execução e o monitoramento de seus programas de integridade e dá outras providências. Disponível em https://www.in.gov.br/web/guest/materia/-/asset_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/11984199/do1-2018-04-26-portaria-n-1-089-de-25-de-abril-de-2018-11984195. Acesso em 11 mai. 2022.

BRASIL. Tribunal de Contas da União (TCU). **Governança Pública: referencial básico de governança aplicável a órgãos e entidades da administração pública e ações indutoras de melhoria**. 2ª versão. Brasília: TCU/Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão, 2014.

COSO ERM. **Gerenciamento de Riscos Corporativos** – Integrado com Estratégia e Performance. Sumário Executivo. COSO – Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. The Institute of Internal Auditors, PriceWaterHouseCoopers. 2017.

CRESWELL, John. W. **Projeto de Pesquisa: Métodos qualitativo, quantitativo e misto**. Porto Alegre. Editora: Artmed. 2ª Edição. 2007.

GUNNINGHAM, Neil; GRABOSKY, Peter. **Smart Regulation: Designing Environmental Policy**. Oxford: Clarendon Press, 1998. Disponível em: <https://www.oecd.org/env/outreach/33947759.pdf>. Acesso em 03 mai. 2022.

JANNUZZI, Paulo de Martino. **Indicadores para diagnóstico, monitoramento e avaliação de programas sociais no Brasil**. Revista do Serviço Público, v. 56, n. 2, p. 137-160, 2014.

MELO, Marcio Helder. **A Gestão da Qualidade Total e as perspectivas dessa tendência nos serviços públicos**. 2000. f.125 Dissertação (Mestrado em Administração) – Curso de Pós-Graduação em Contabilidade, Departamento de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, PB, 2000.

MESQUITA, C. B. C. de. **O que é compliance público?** Partindo para uma Teoria Jurídica da Regulação a partir da Portaria nº 1.089 (25 de abril de 2018) da Controladoria-Geral da União (CGU). Revista de Direito Setorial e Regulatório, Brasília, v. 5, n. 1, p. 147-182, maio 2019. Disponível em: <https://periodicos.unb.br/index.php/rdsr/article/download/20587/21695/47023>. Acesso em 10 mai. 2022.

MINAS GERAIS. **Guia para a gestão de processos**. Secretaria de Planejamento e Gestão. Belo Horizonte: Fundação João Pinheiro, 2018.

PERES, João Roberto; BRIZOTI, Nilson. **UPDATE – Guia Compliance – Fundamentos**. 1ª ed. São Paulo: Câmara do Livro, 2016. Disponível em: <https://www.bibliotecadeseguranca.com.br/wp-content/uploads/2016/12/e-Book-1-COMPLIANCE-Fundamentos.pdf>. Acesso em 10 mai. 2022.

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. Escola Superior do Tribunal de Contas da União, Brasília, 2019. Disponível em: <https://repositorio.cgu.gov.br/handle/1/38910?locale=de> . Acesso em 14 set. 2022.

VIEIRA, James Batista. **Governança, gestão de riscos e integridade**. Brasília: Enap, 2019. Disponível em: https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/4281/1/5_Livro_Governan%C3%A7a%20Gest%C3%A3o%20de%20Riscos%20e%20Integridade.pdf. Acesso em 09 mai. 2022.
