



**Centro de Educação Superior de Brasília
Centro Universitário Instituto de Educação Superior de Brasília
Mestrado Profissional em Gestão Estratégica de Organizações**

A IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO DE RISCOS EM UMA ORGANIZAÇÃO MILITAR DA MARINHA DO BRASIL

FERNANDO CARDOSO HARDUIM

Brasília-DF

2019

FERNANDO CARDOSO HARDUIM

**A IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO DE RISCOS EM UMA
ORGANIZAÇÃO MILITAR DA MARINHA DO BRASIL**

Dissertação apresentada como pré-requisito para obtenção do grau de Mestre em Gestão Estratégica de Organizações pelo Centro Universitário Instituto de Educação Superior de Brasília.

Orientadora: Prof^a Dr^a Helga Cristina Hedler.

Brasília-DF

2019

FERNANDO CARDOSO HARDUIM

**A IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO DE RISCOS EM UMA
ORGANIZAÇÃO MILITAR DA MARINHA DO BRASIL**

Dissertação apresentada e aprovada, em 23 de outubro de 2019, pela banca examinadora constituída pelos professores:

Brasília-DF, em 23 de outubro de 2019.

Banca Examinadora:

Prof^a. Dr^a. Helga Cristina Hedler – Orientadora (IESB/MGEO).

Prof^a. Dr^a. Eda Castro Lucas de Souza (IESB/MGEO) – Membro Interno.

Prof^a. Dr^a. Ana Paula Bernardi da Silva (UCB/MGCTI) – Membro Externo.

Prof^o. Dr^o. Nicolas Caballero Lois (IESB/MGEO) – Membro Interno.

Prof^o. Dr^o. Thiago Gomes Nascimento (IESB/MGEO) – Suplente.

Dedico esta dissertação a minha amada família, minha esposa Renata e meu filho Fernando Filho, em reconhecimento a todo apoio prestado e pela compreensão das minhas ausências.

AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente, a Deus, a Nossa Senhora de Fátima e a Nossa Senhora de Aparecida, por toda força e perseverança que me proporcionaram ao longo da minha dedicação acadêmica, rogando que permaneçam na vigilância desse marinheiro.

À minha querida esposa Renata, parceira de todas as horas, e ao meu filho Fernando agradeço o apoio que sempre me dispensaram, e externo minha gratidão pelo amor, carinho e constantes incentivos para que eu continuasse a dar o meu melhor durante a minha singradura dedicada aos estudos.

Ao meu pai, Sidilei Harduim, minha mãe, Celiman Harduim, e minha avó, Cely Gorne, agradeço pelos valores transmitidos e pela base moral e educacional que ofereceram durante minha vida, sendo incansáveis torcedores pelo meu sucesso pessoal e profissional. Ao meu avô, Manasses Cardoso (*in memoriam*), agradeço o carinho e o incentivo em servir a Pátria na Marinha do Brasil.

Agradeço ao Almirante de Esquadra Silva Rodrigues, ao Capitão de Mar e Guerra (IM) Alexandro, a Capitão de Corveta Rachel Calaço, ao Capitão-Tenente Baptista Pereira, ao Capitão-Tenente (IM) Leandro, Capitão-Tenente (IM) Eduardo Mesquia e os Praças do gabinete do Secretário-Geral da Marinha por todo o apoio, reconhecimento e incentivo. É com muito orgulho e emoção que escolhi ser Marinheiro!

A minha orientadora, Professora Doutora Helga Hedler, agradeço a segurança e correção de rumos realizadas durante as orientações e aulas, o que me deu tranquilidade para seguir uma derrota em bons ventos e mares tranquilos. Nosso relacionamento, pautado no elevado profissionalismo e fidalguia, foi determinante para a conclusão da pesquisa.

Ao Vice-Almirante Goldstein, ao Vice-Almirante Borges e ao Capitão de Mar e Guerra Braz agradeço a autorização e o incentivo para que o Estudo de Caso fosse realizado no Comando do Sétimo Distrito Naval.

Agradeço a todos os Professores e Professoras do IESB, em especial a Professora Doutora Eda Castro e aos Professores Doutores Thiago Nascimento, André Sathler, Breno Adaid, Roberto Miranda e Paulo Cezar pela amizade, profissionalismo e dedicação durante as aulas no IESB e por todo o ensinamento transmitido.

Finalmente, aos distintos amigos e amigas do Mestrado de Gestão Estratégica de Organizações, agradeço o irrestrito apoio e as excelentes e sólidas contribuições realizadas no decorrer do período de convivência comum.

“Se você conhece o inimigo e conhece a si mesmo, não precisa temer o resultado de cem batalhas. Se você se conhece, mas não conhece o inimigo, para cada vitória ganha, sofrerá também uma derrota. Se você não conhece nem o inimigo nem a si mesmo, perderá todas as batalhas”
Sun Tzu – Arte da Guerra

RESUMO

A presente pesquisa tem como objetivo verificar a percepção dos militares da Marinha do Brasil sobre os fatores relacionados à implementação da gestão de riscos em uma Organização Militar Naval. Foi realizado um Estudo de Caso, com aplicação de entrevistas e análise documental. Participaram da pesquisa 12 militares, Oficiais e Praças, proprietários de riscos e pertencentes aos três maiores macroprocessos do Comando do 7º Distrito Naval. Utilizou-se o software livre IRAMUTEQ para a análise de conteúdo. Os resultados demonstraram que a implementação da gestão de riscos foi convergente a uma forma positiva de administração e relacionada com: Conformidade; Setor Específico; Plano de Gestão de Riscos; Conhecimento; Capacitação; Alta Administração e Cultura, sendo que na cultura foram observados subfatores relacionados a mentalidade, conscientização e hábito. Decorrente da Classificação Hierárquica Descendente, foram visualizados dois ordenamentos inter-relacionados, um entre Cultura (classe 1) e Conformidade (classe 5) e o outro entre Público (classe 2), Capacitação (classe 3) e Comunicação (classe 4). A Cultura foi relacionada com a resistência e com utilizar, estimular, difundir, compreender e motivar, termos com qui-quadrado acima de 30. O Conselho de Gestão, compreendido como uma forma de comunicação na gestão de riscos, obteve um qui-quadrado de 67,71 na classe 4. Os fatores Conformidade, Setor Específico e Plano de Gestão de Riscos foram apontados como aspectos positivos realizados no Com7ºDN. Por outro lado, os resultados indicam a necessidade de ajustes para a efetiva implementação da gestão de riscos relacionados com: Capacitação e Conhecimento; Comunicação; Alta Administração e Cultura. Como estudo futuro, percebeu-se a oportunidade de uma abordagem quantitativa em uma pesquisa e a avaliação da maturidade da gestão de riscos nas Organizações Militares da Marinha do Brasil.

Palavras-chave: Implementação. Fatores. Gestão de Riscos. Marinha do Brasil.

ABSTRACT

This research aims to verify the perception of the military personnel of the Brazilian Navy regarding the factors related to the implementation of risk management in a Naval Military Unit. A case study was conducted, applying interviews and document analysis. Twelve military officers and enlisted personnel, risk owners and belonging to the three largest macroprocesses of the Seventh Naval District Command participated in the investigation. The open source IRAMUTEQ software was used for content analysis. The results showed that the implementation of risk management was convergent to a positive form of management and was related to: Compliance; Specific Sector; Risk Management Plan; Knowledge; Training; Top Management and Culture, and subfactors related to mindset, awareness and habit were observed in the culture. Due to the descending hierarchical classification, two interrelated systems were visualized, one between Culture (class 1) and Compliance (class 5) and the other between Public (class 2), Training (class 3) and Communication (class 4). The culture was related to resistance and to the use, stimulation, dissemination, understanding and motivation of terms with chi-square over 30. The Management Council, understood as a form of communication in risk management, obtained a chi-square 67.71 in class 4. The factors Compliance, Specific Sector and Risk Management Plan were indicated as positive aspects carried out in Com7^oDN. On the other hand, the results indicate the need for adjustments for the effective implementation of risk management related to: Training and Knowledge; Communication; Top Management and Culture. As a future study, we saw the opportunity for a quantitative approach in a survey and the evaluation of the maturity of risk management in the Military Organizations of the Brazilian Navy.

Keywords: Implementation. Factors. Risk Management. Brazilian Navy.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	10
1.2	Objetivo Geral	13
1.3	Objetivo Específico.....	13
2	REVISÃO DE LITERATURA.....	14
2.1	Risco	14
2.2	COSO - Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission	15
2.3	Associação Brasileira de Normas Técnicas.....	20
2.4	Gestão de Riscos no Setor Público.....	23
2.5	Fatores que Influenciam a Implementação da Gestão de Riscos.....	26
2.6	Fatores e Princípios Abordados na Pesquisa	35
3	MÉTODO	36
3.1	Estudo de Caso	37
3.1.1	Gestão de Riscos na Marinha do Brasil.....	37
3.1.2	Comando do 7º Distrito Naval.....	45
3.2	População Alvo de Estudo e Amostra	46
3.3	Instrumento de Coleta de Dados.....	48
3.3.1	Fonte de Dados Secundários.....	49
3.4	Procedimento de Coleta dos Dados	49
3.5	Procedimento de Análise	50
3.5.1	Procedimento de Análise das Entrevistas.....	50
3.5.2	Procedimento de Análise Documental	51
4	ANÁLISE DE DADOS	52
4.1	Análise Documental	52
4.1.1	Plano de Gerenciamento de Riscos do Com7ºDN.....	52
4.1.2	Atas do Conselho de Gestão.....	57
4.2	Análise das Entrevistas.....	58
4.2.1	Percepção dos Entrevistados quanto a Fatores que Influenciam na Implementação da Gestão De Riscos.....	58
4.2.2	Percepção dos Entrevistados quanto aos Aspectos Positivos e Negativos da Gestão de Riscos	63

4.2.3 Caracterização das Classes do Textual <i>Corpus</i> - Implementação da Gestão de Riscos	65
5 DISCUSSÃO	80
5.1 Fatores de Força na Implementação da Gestão de Riscos no Com7ºDN	80
5.2 Barreiras para a Implementação da Gestão de Riscos no Com7ºDN	82
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	86
6.1 Propostas para Estudos Futuros	88
REFERÊNCIAS	89
ANEXO 1 – Organograma da Marinha do Brasil	95
ANEXO 2 – Organograma do Com7ºDN	96
Apêndice A – Bibliometria	97
Apêndice B – Análise Semântica por Juízes	103
Apêndice C – Carta-Convite para os Entrevistados	106
Apêndice D – Roteiro de Entrevista após as Observações dos Juízes	107

1 INTRODUÇÃO

No Brasil, nas décadas de 1950 e 1960, ocorreu a criação da Comissão de Simplificação Burocrática e a reorganização do Poder Executivo Federal por meio do Decreto-Lei nº 200/1967 (BRASIL, 1967). Essa foi considerada a primeira tentativa de uma reforma gerencial na administração pública brasileira, em virtude da ênfase na descentralização a partir da autonomia concedida à administração indireta (BRESSER-PEREIRA, 2006).

Em 1995, a administração pública passou por uma reformulação do seu *modus operandi*, buscando, por meio de três dimensões, a institucional-legal (descentralização da estrutura organizacional e mudanças legais), a gestão (maior autonomia e responsabilização de gestores) e a cultural (mudança de valores), a construção de um aparelho estatal eficiente e forte (BRESSER-PEREIRA, 2006). Essa reforma gerencial teve como princípio fundamental “dar maior autonomia de decisão ao gerente público, distanciando-se das tendências autoritárias da burocracia e consolidando a democracia também dentro das Organizações Públicas” (PIMENTA, 1998, p.187).

Na busca pela introdução das práticas da administração gerencial, ocorreram os lançamentos de vários programas governamentais, tais como: Programa Nacional de Desburocratização (1979), Subprograma da Qualidade e Produtividade na Administração Pública (1990), Programa da Qualidade e Participação na Administração (1996) e o Programa de Qualidade no Serviço Público (2000) (SILVA JUNIOR, 2012). O Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (GESPÚBLICA), instituído em 2005, por meio do Decreto nº 5.378, promoveu, dentre outras ações, a governança e a gestão democrática, participativa, transparente e ética (BRASIL, 2005).

Na perspectiva de melhorar a governança pública, a gestão de riscos foi abarcada no GESPÚBLICA mediante a publicação, em 2013, do Guia de Orientação para o Gerenciamento de Riscos pelo Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (BRASIL, 2013), porém, começou a ganhar espaço a partir do Acórdão 1.273/2015 do Tribunal de Contas da União (BRASIL, 2015b), que recomendou a adoção de medidas de governança para solucionar fragilidades encontradas quanto a institucionalização do gerenciamento de riscos nas Organizações Públicas.

Devido à orientação emanada pelo Órgão de Controle Externo do Poder Legislativo, a gestão de riscos alcançou toda Administração Pública Executiva Federal, a partir da obrigatoriedade advinda da Instrução Normativa (IN) nº 01/2016, da Controladoria-Geral da União e Ministério de Planejamento, Orçamento e Gestão, que impôs a criação de uma Política de Gestão de Riscos (BRASIL, 2016a).

Cumprindo preceitos legais, a Marinha do Brasil (MB) elaborou sua Política de Gestão de Riscos, assinada em maio de 2017, para orientar as Organizações Militares a interagirem e se organizarem na condução de uma gestão de riscos relacionada aos Objetivos Navais do Planejamento Estratégico da Marinha. Mediante essa Política, essa Instituição determinou que os riscos locais, relacionados aos objetivos estratégicos de uma Organização Militar (OM), também fossem alvo de gerenciamento de riscos por meio da elaboração de um Plano de Gestão de Riscos (BRASIL, 2017b).

Essa recomendação apenas reforçou a mudança já abarcada na SGM-107 - Normas de Administração da Marinha (BRASIL, 2015a), que passou a tratar, no capítulo 11, da gestão de riscos nas Organizações Militares da Marinha do Brasil. Concebido, em 2015, com o propósito de definir, apresentar e orientar os principais aspectos para a implementação dessa gestão (BRASIL, 2015a).

A atualização das Normas de Administração da Marinha (BRASIL, 2015a), em 2015, e a aprovação da Política de Gestão de Riscos (BRASIL, 2017b), em 2017, mostrou que a MB vem acompanhando as ações do Governo Federal na implantação de práticas gerenciais para aprimorar a administração nas suas Organizações Militares, na busca de alcançarem os objetivos organizacionais e apoiar a tomada de decisão.

Após as orientações emanadas a níveis federal e interno na MB, a Diretoria de Administração da Marinha (DAdM) realizou um levantamento estatístico, no 2º semestre de 2017, para conhecer a situação da implantação do Planejamento Estratégico Organizacional, dos Indicadores de Desempenho, do Plano de Melhoria de Gestão, da Pesquisa de Clima Organizacional e do Plano de Gestão de Riscos nas OM da Marinha. Participaram dessa pesquisa 299 Organizações Militares e foram obtidos os seguintes resultados:

Tabela 1 – Levantamento realizado pela Diretoria de Administração da Marinha

Prática de Gestão utilizada	Quantidade de OM
Planejamento Estratégico Organizacional	251
Indicadores de Desempenho	199
Plano de Melhoria de Gestão	197
Pesquisa de Clima Organizacional	197
Plano de Gerenciamento de Riscos	149

Fonte: Diagnóstico 10 anos do Programa Netuno (BRASIL, 2018e)

Foi diagnosticado que o Planejamento Estratégico Organizacional era utilizado amplamente pelas Organizações Militares e, em segundo lugar, os Indicadores de Desempenho, a Pesquisa de Clima Organizacional e o Plano de Melhoria de Gestão. O Plano de Gestão de Riscos, último na pesquisa, careceu de maior implantação por parte das Organizações da Marinha, menos de 50% das OM assinalou que possuía um plano aprovado e que orientava o gerenciamento das incertezas advindas dos objetivos organizacionais (BRASIL, 2018e).

Com esses dados, percebeu-se que as orientações emanadas, desde 2015 na Marinha, não foram suficientes para capilarizar a gestão de riscos em todas as OM, o que pode ser compreendido que a obrigatoriedade e a conformidade dependiam de outras ações para a implementação de uma gestão de riscos nos processos e atividades organizacionais.

Segundo a literatura internacional, a obrigatoriedade da implementação de uma gestão de riscos não seria o único fator responsável pela efetivação da gestão de riscos nas atividades e práticas de uma Organização (PIKOS, 2015). A literatura apontou que essa implementação depende de outros fatores, tais como: a percepção quanto à importância da Gestão de Riscos por parte dos funcionários e Alta Administração (ZHAO et al, 2014); apoio da Alta Administração e Liderança (PIKOS, 2015) (XIANBO, BON-GANG E PHENG, 2012) (HOSSEINI et al, 2015); capacitação, conscientização e conhecimento (ABDUL-RAHMAN, WANG e MAHAMAD, 2015) (CHIHURI e PRETORIUS, 2011) (UHER e TOAKLEY, 1999) (HOSSEINI et al, 2016); grau de resistência/negligência humana e organizacional na implementação de uma nova prática (ASADI, 2015) (PIKOS, 2015); tipo de arranjo organizacional (mecanicista ou orgânica) (PIKOS, 2015) (KIMBROUGH e COMPONATION, 2009); recursos relacionados a tempo, financeiro e pessoal (ZHAO, 2014); comunicação (PIKOS, 2015) (XIANBO, BON-GANG e PHENG, 2012) e cultura organizacional (KE, WANG e CHAN, 2012) (LIU, BAIXA e HE, 2011) (LIU et al, 2007).

No setor público brasileiro, mais precisamente na Superintendência de Seguros Privados (SUSEP), Oliveira (2016) apontou que a implementação da gestão de riscos em uma organização pública brasileira estaria associada ao envolvimento da Alta Administração; ao engajamento, a motivação e o comprometimento de funcionários e a capacitação adequada do pessoal envolvido.

A partir dos fatores elencados na literatura, elegeu-se para a presente pesquisa seis fatores (Alta Administração – Liderança; Comunicação; Engajamento e Comprometimento; Mudança Cultural e Resistência; Conhecimento e Capacitação; e Setor Específico) para delimitar o escopo a uma dimensão viável para a confecção do roteiro da entrevista, com isso, se estabeleceu o seguinte problema a ser investigado: Qual a percepção dos militares sobre os fatores relacionados a implementação da gestão de riscos em uma Organização Militar da Marinha do Brasil?

1.2 Objetivo Geral

Verificar a percepção dos militares sobre os fatores relacionados à implementação da gestão de riscos em uma Organização Militar da Marinha do Brasil.

1.3 Objetivo Específico

- a) Identificar processos atinentes a gestão de riscos em uma Organização Militar da Marinha do Brasil;
- b) Mapear os fatores relacionados com a implementação da gestão de riscos em uma Organização Militar da Marinha do Brasil;
- c) Identificar pontos positivos e negativos da gestão de riscos em uma Organização Militar da Marinha do Brasil.

2 REVISÃO DE LITERATURA

Este capítulo foi concebido com o propósito de apresentar uma definição de risco proposta por alguns autores e Organizações, as metodologias de gestão de riscos da Associação Brasileira de Normas Técnicas e do *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*, a legislação atinente a gestão de riscos no setor público federal brasileiro e os fatores que influenciam a implementação da gestão de riscos em uma Organização.

2.1 Risco

Nos dias atuais, as Organizações estão inseridas em ambientes, cada vez mais turbulentos, onde a capacidade de adaptação das características organizacionais faz parte das reflexões dos gestores visando a sustentabilidade da Instituição. Essa adaptação organizacional é permeada pela disposição do gestor em gerenciar os riscos relacionados aos eventos imprevisíveis que a Organização pode se defrontar (PAZOS, 2013) e poderá garantir sua sobrevivência. Riscos são um dos principais fatores a serem conduzidos por gestores para proporcionar a perpetuidade institucional (TRAPP E CORRAR, 2005).

O risco é um fator intrínseco a qualquer atividade humana, o seu gerenciamento pode ser determinante para o alcance do sucesso dos objetivos organizacionais e negligenciá-lo poderá levar ao fracasso da missão institucional. Associando esse fracasso ao risco como uma incerteza com consequências negativas, Brigham (1999, p. 158) definiu que o risco é “a chance de ocorrer um evento desfavorável” e Freitas (2002) o descreveu como uma probabilidade que, caso venha a ocorrer, resulte em um evento indesejado.

Em uma visão em que o risco pode estar associado tanto ao sucesso como ao fracasso, a Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT) definiu riscos como um “efeito de incerteza nos objetivos” (ABNT, 2018, p. 1). O efeito é considerado como um desvio, positivo ou negativo, sobre algo esperado, e o objetivo tem aspectos relacionados a finanças, saúde, meio ambiente e segurança, ou seja, permeia a Organização em seus diversos níveis.

As consequências positivas ou negativas da ocorrência de um risco são reforçadas pela Federação das Associações Europeias de Gestão de Riscos quando

definiu que qualquer atividade realizada tem intrinsecamente relacionada a possibilidade de ocorrerem eventos que tragam vantagens ou ameaças (FERMA, 2002). Seguindo esse entendimento, o COSO (2017) identificou que as Organizações tendem a se preocupar mais com os aspectos negativos, podendo deixar em segundo plano as oportunidades que possam se materializar por meio de eventos positivos.

Para esse Comitê, existem os riscos que acarretam uma interferência mínima na Organização e outros, de maior gravidade, que podem impactar as atividades e objetivos da entidade. Assim, para o COSO (2017), o risco é uma possibilidade de um evento ocorrer, criando uma incerteza que pode afetar o alcance de estratégia e objetivos, caso se materialize.

Em atenção aos resultados negativos, a definição de riscos realizada pelo Tribunal de Contas da União (TCU) foi relacionada com o comprometimento dos objetivos organizacionais a partir do efeito de uma incerteza. A definição de riscos proposta pelo TCU foi a “possibilidade de ocorrência de eventos que afetem a realização ou alcance dos objetivos, combinada com o impacto dessa ocorrência sobre os resultados pretendidos” (BRASIL, 2018a, p. 8).

Como todas as Organizações estão sujeitas a diversos tipos de riscos e a boa governança induz a um gerenciamento das incertezas, várias Organizações, mundialmente conhecidas, tais como o *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* (COSO), a Associação Brasileiro de Normas Técnicas (ABNT), a *Federation of European Risk Management Associations* (FERMA) e o *HM Treasury*, elaboraram metodologias que orientam a implantação, acompanhamento e aprimoramento de processos da gestão dos riscos. Para fins deste trabalho, devido às recentes revisões realizadas, as metodologias abordadas nesta pesquisa foram a do COSO e da ABNT, atualizadas em 2017 e 2018, respectivamente.

2.2 COSO - Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission

Para diminuir o impacto dos escândalos financeiros ocorridos na década de 1970, o COSO foi criado, em 1985, como uma instituição privada e sem fins lucrativos, para verificar as possíveis causas de fraudes em documentos relativos a relatórios financeiros (MIRANDA, 2017).

Com foco no controle interno, em 1994 foi publicado pelo COSO o *Internal Control – Integrated Framework*, documento revisado em 2013, que se tornou referência para auxiliar as Organizações no que tange a avaliação e aperfeiçoamento do controle interno. Em 2004, com a crise advinda de manipulações contábeis ocorridas em grandes empresas (Parmalat, Enron, Xerox), o COSO intensificou a necessidade de se elaborar um trabalho voltado para a gestão de riscos, que foi materializado com a publicação *Gerenciamento de Riscos Corporativos – Estrutura Integrada* (COSO, 2017).

No entanto, devido à mudança na complexidade dos riscos, o surgimento de novos riscos e a capacitação de profissionais, ocorreu a necessidade de aprimoramento dos processos atinentes a gestão de riscos. Essa evolução foi abarcada pelo COSO com o aperfeiçoamento de sua obra, que passou a ser intitulada de *Gerenciamento de Riscos Corporativos – Integrado com Estratégias e Performance* (*Enterprise Risk Management - Aligning Risk with Strategy and Performance*).

A atualização ocorrida em 2017 introduziu uma gestão de riscos integrada que envolve toda Organização, visando uma melhor tomada de decisão na governança, na estratégia, na definição dos objetivos e nas atividades diárias. Essa integração é entendida como uma forma de se melhorar o desempenho institucional por meio da vinculação estreita entre objetivos e riscos, visando, independente das características organizacionais, entregar valor aos *stakeholders* (COSO, 2017).

O gerenciamento de riscos corporativos foi definido pelo COSO (2017) como a cultura, capacidades e práticas organizacionais que, integradas com a definição e execução de estratégias, possam criar, preservar e obter valor. Essa integração foi concebida como uma forma da Organização entender melhor como a missão, visão e valores fundamentais formam o entendimento inicial da quantidade e tipos de riscos que serão aceitos na definição e execução das estratégias e alcance dos objetivos. Essa integração é visualizada na figura 1.

Figura 1 – Estratégia no contexto

Fonte: COSO (2017, p.5)

Segundo COSO (2017) o desalinhamento entre as estratégias e a missão, a visão e os valores da Instituição, pode comprometer a Organização no estabelecimento do perfil desejado de exposição aos riscos, impactando nos tipos e quantidades de riscos que a Organização irá encontrar e aceitar, por conseguinte, acarretando uma redução no cumprimento da missão e da visão institucional.

Ao definir as estratégias, a Organização precisa especificar os objetivos do negócio para que os riscos sejam identificados e avaliados. Nessa fase são estabelecidos os desempenhos (Ex.: desempenho financeiro, satisfação do usuário, capacitação). O COSO (2017) orienta que, na medida do possível, os riscos devem ser identificados e quantificados utilizando uma mesma técnica, o que possibilitaria a quantificação da gravidade do risco de forma equilibrada nos objetivos.

Dentro de uma Organização existem os modelos de governança e de operação. Na governança são definidas a responsabilidade, autoridade e *accountability*, que alinha os papéis e responsabilidades, em todos os níveis, ao modelo operacional. O modelo abrange o gerenciamento das atividades diárias da instituição e contribui para a gestão de riscos estratégicos, pois, a partir do seu funcionamento, direciona o pessoal responsável por desenvolvê-la e implantá-la (COSO, 2017).

Ao realizar o gerenciamento de riscos corporativos, COSO (2017) estabeleceu que uma Organização deve identificar: perfil de risco; apetite a risco e tolerância ao risco. O perfil do risco é explicado como os tipos, gravidades e interdependências dos riscos que podem afetar o desempenho institucional em relação as estratégias e objetivos. A tolerância ao risco foi definida como o nível

máximo de riscos que uma Organização pode suportar para cumprir estratégia e objetivos e o apetite ao risco que, normalmente, encontra-se na capacidade de riscos da Organização, é definido como o nível de riscos que se aceitará para a tomada de decisão.

Conforme figura 2, COSO (2017), visando a implementação do gerenciamento de riscos corporativos nas estratégias e objetivos organizacionais, estabeleceu cinco componentes que se inter-relacionam na estrutura do gerenciamento de riscos corporativos.

Figura 2 – Componentes da estrutura de gerenciamento de riscos



Fonte: COSO (2017, p. 7)

Os componentes são explicados da seguinte forma pelo COSO (2017):

- a) Governança e cultura: formam a base para os outros componentes, sendo que o primeiro estabelece as responsabilidades e supervisão, e o segundo reflete na tomada de decisões, pois é reflexo dos valores éticos, comportamentos e compreensão do risco;
- b) Estratégia e definição de objetivos: a integração do gerenciamento de riscos corporativos com o plano estratégico é realizada por meio da definição da estratégia e dos objetivos de negócio, que permitem obter informações sobre fatores internos e externos e impactos do risco. A definição das estratégias possibilita que a Organização defina seu apetite a risco e a definição dos objetivos proporciona a prática diária da estratégia;

- c) Desempenho: avaliação dos riscos que podem afetar as estratégias e os objetivos. Ao priorizar os riscos de acordo com a gravidade, a Organização estabelece respostas aos riscos e realiza o monitoramento durante a mudança. Desta forma, desenvolve uma visão do portfólio da quantidade de risco que a entidade assumiu na busca de sua estratégia e objetivos de negócios;
- d) Análise e revisão: por meio da análise de desempenho, a Organização poderá propor as devidas correções nas ações tomadas e poderá refletir se os componentes estão funcionando bem;
- e) Informação, comunicação e divulgação: a comunicação deve ser realizada de forma contínua, com a obtenção e compartilhamento de informações em toda instituição.

Esses componentes são desdobrados em 20 princípios, que orientam as Instituições com práticas que devem ser norteadoras para a concepção e a implantação das ações a serem realizadas na implementação da gestão de riscos. Essa composição visa garantir a Alta Administração à segurança necessária para atingir as estratégias e os negócios. O quadro 1 destaca os princípios de cada componentes.

Quadro 1 – Princípios dos componentes do gerenciamento de riscos corporativo

Componentes	Princípios
Governança e cultura	1. Exerce supervisão do risco por intermédio do conselho. 2. Estabelece estruturas operacionais. 3. Define a cultura desejada. 4. Demonstra compromisso com os valores fundamentais. 5. Atrai, desenvolve e retém pessoas capazes.
Estratégia e definição de objetivos	6. Analisa o contexto de negócios. 7. Define o apetite ao risco. 8. Avalia estratégias alternativas. 9. Formula objetivos de negócios.
Desempenho	10. Identifica os riscos. 11. Avalia a severidade dos riscos. 12. Prioriza os riscos. 13. Implementa respostas aos riscos. 14. Adota uma visão de portfólio.
Análise e revisão	15. Avalia mudanças importantes. 16. Analisa riscos e desempenho. 17. Busca o aprimoramento no gerenciamento de riscos corporativos.
Informação, comunicação e divulgação	18. Alavanca sistemas de informação. 19. Comunica informações sobre riscos. 20. Divulga informações de riscos, cultura e desempenho.

Fonte: Próprio autor, baseado em COSO (2017)

A atualização realizada pelo COSO inseriu nas Organizações, independente da atividade realizada, a implementação de uma gestão de riscos voltada para o apoio ao alcance das estratégias e objetivos, visando o cumprimento da missão e da visão institucional da entidade.

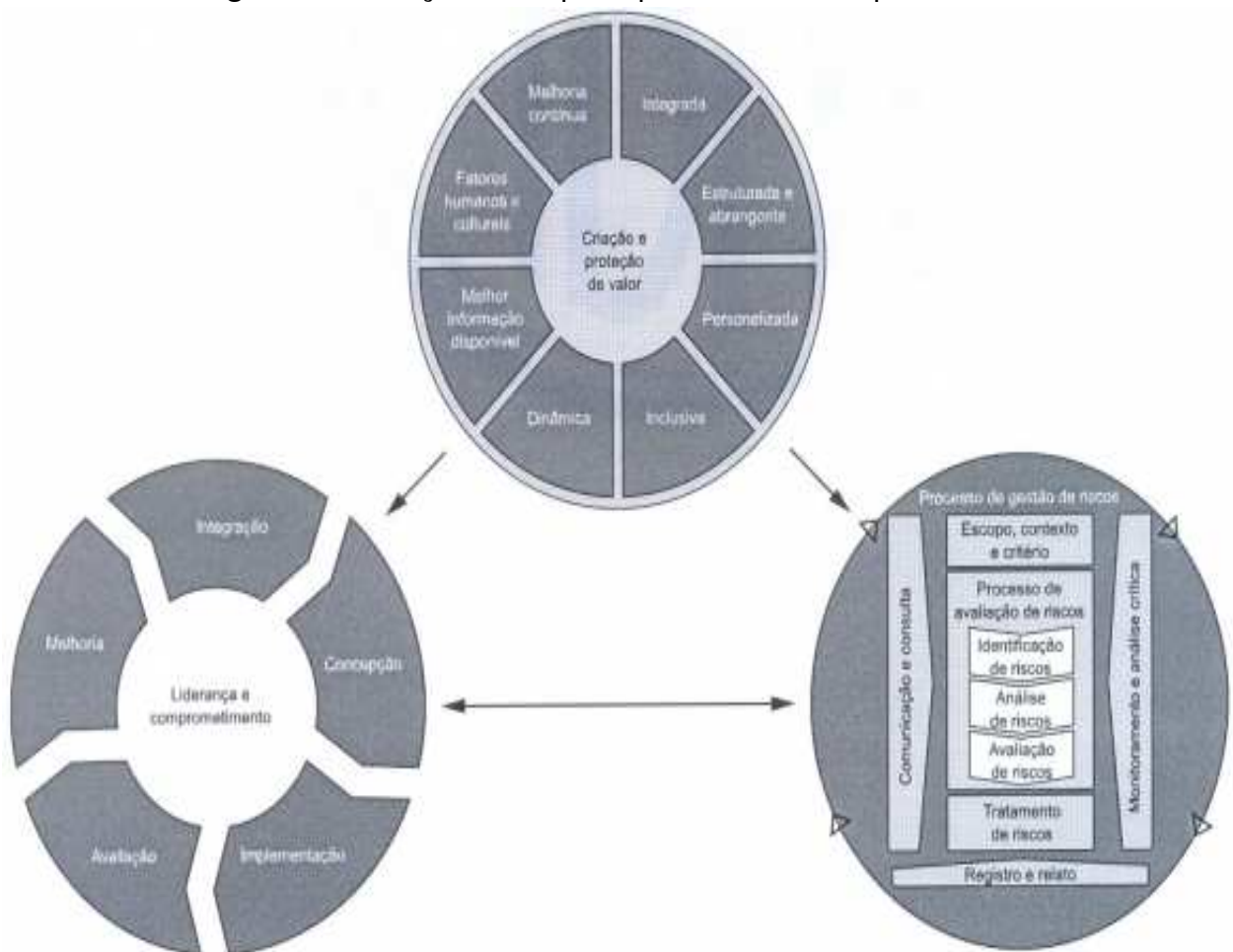
2.3 Associação Brasileira de Normas Técnicas

No Brasil, a Associação Brasileira de Normas Técnicas, criada em 1940, foi um membro fundador da *International Organization for Standardization* (ISO), uma Organização não governamental sem fins lucrativos, que está presente em 162 países e atua na área de padronização, pesquisa e capacitação. Em 2018, a ABNT publicou a norma ABNT NBR ISO 31000:2018 (Gestão de Riscos – Diretrizes), que trata sobre diretrizes da gestão de riscos, idêntica, em termos de conteúdo técnico, à ISO 31000:2018 (*Risk management – Guidelines*), cancelando a norma anterior, ABNT NBR ISO 31000:2009 (ABNT, 2018).

A norma proporcionou uma orientação no gerenciamento de riscos para qualquer nível de uma Organização, independentemente do seu tamanho e tipo. Ela precisaria de pessoas capacitadas para trabalharem na criação e proteção dos valores, por meio da realização de uma gestão de riscos, de tomada de decisão, de melhoria de desempenho, e definindo e alcançando os objetivos, além de considerar as influências internas e externas que sofrem, tais como aquelas provenientes dos comportamentos humanos e os fatores culturais (ABNT, 2018).

A ABNT (2018, p. 1) definiu a gestão de riscos como “atividades coordenadas para dirigir e controlar uma Organização no que se refere a riscos”. Para o funcionamento da gestão de riscos, a ABNT NBR ISO 31000:2018 estabeleceu um relacionamento entre princípios, estrutura e processo, conforme demonstrado na figura 3.

Figura 3 – Relação entre princípios, estrutura e processo



Fonte: ABNT (2018, p.6)

Os princípios propostos pela ABNT NBR ISO 31000:2018 são orientações que direcionam as Organizações para a eficiência e eficácia na gestão de riscos e devem ser considerados na elaboração da estrutura e do processo, no sentido da criação e da proteção de valores das Organizações e das partes interessadas (ABNT, 2018).

No quadro 2 foram relacionados os princípios estabelecidos pela ABNT, com as respectivas definições e explicações.

Quadro 2 – Princípios da Gestão de Riscos da ABNT

Princípios	Definições
Integração	A gestão de riscos é parte integrante de todas as atividades organizacionais.
Estruturação e abrangência	Uma abordagem estruturada e abrangente para a gestão de riscos contribui para resultados consistentes e comparáveis.
Personalização	A estrutura e o processo de gestão de riscos são personalizados e proporcionais aos contextos externo e interno da Organização relacionados aos seus objetivos.
Inclusão	O envolvimento apropriado e oportuno das partes interessadas possibilita que seus conhecimentos, pontos de vistas e percepções sejam considerados. Isto resulta em melhor conscientização e gestão de riscos fundamentada.
Dinamicidade	Riscos podem emergir, mudar ou desaparecer à medida que os contextos externo e interno de uma Organização mudam. A gestão de riscos antecipa, detecta, reconhece e responde a estas mudanças e eventos de uma maneira apropriada e oportuna.
Disponibilidade da melhor informação	As entradas para a gestão de riscos são baseadas em informações históricas e atuais, bem como em expectativas futuras. A gestão de riscos explicitamente leva em consideração quaisquer limitações e incertezas associadas a estas informações e expectativas. Convém que a informação seja oportuna, clara e disponível para as partes interessadas pertinentes.
Fatores humanos e culturais	O comportamento humano e a cultura influenciam significativamente todos os aspectos da gestão de riscos em cada nível e estágio.
Melhoria Contínua	A gestão de riscos é melhorada continuamente por meio do aprendizado e experiências.

Fonte: ABNT (2018, p. 3)

Esses princípios são balizadores para a estrutura e o processo de gestão de riscos que toda a Organização adotaria. A estrutura tem o propósito de “apoiar a Organização na integração da gestão de riscos em atividades significativas e funções” (ABNT, 2018, p. 4).

A eficácia de uma gestão de riscos em uma Organização depende da sua integração com todas as atividades organizacionais e a governança. Essa integração inclui a tomada de decisão e o apoio das partes interessadas e da Alta Direção (ABNT, 2018).

Para o desenvolvimento da estrutura de gestão de riscos em uma Organização, a Associação propôs seis componentes, são eles: liderança e comprometimento; integração; concepção; implementação; avaliação e melhoria. Esses componentes estão demonstrados no círculo inferior esquerdo da figura 3.

A liderança e comprometimento é um componente central, envolto pelos outros cinco componentes, direcionado à Alta Direção e aos órgãos de supervisão da Organização. Dessa forma podem emitir uma política que nortearia um Plano de Gestão de Riscos, bem como os recursos necessários para a implantação desse plano e suas ações decorrentes. O Plano conterá os prazos a serem cumpridos e os

recursos utilizados, identificando as decisões que seriam tomadas e as pessoas responsáveis por essas decisões (ABNT, 2018).

Já o processo de gestão de riscos foi proposto para ser iniciado com o estabelecimento, pela Organização, do contexto em que estivesse inserida. Em seguida seria realizado o processo de avaliação dos riscos, que abrangeria as fases de identificação, análise e avaliação dos riscos, e, depois, a definição dos respectivos tratamentos. Permeando todo o processo, a Organização realizaria as seguintes ações:

- a) Consulta e comunicação: a comunicação seria usada pela Organização na conscientização e no entendimento dos riscos, a consulta auxiliaria a tomada de decisão por meio do retorno de informações;
- b) Monitoramento e análise crítica: seriam estabelecidas por meio da imputação de responsabilidades, garantindo, em todas as atividades organizacionais, uma concepção, implementação e resultados com melhor qualidade e eficácia no processo de gestão de riscos;
- c) Registro e relato: garantiriam uma ampla comunicação na Organização das atividades e resultados. As informações produzidas apoiariam a tomada de decisão e melhorariam as atividades aderentes a gestão de riscos. Visariam, também, realizar interação dos *stakeholders* por meio de um diálogo de qualidade (ABNT, 2018).

2.4 Gestão de Riscos no Setor Público

O conceito da gestão de riscos foi ampliado na administração pública brasileira a partir da publicação do Acórdão 1.273/2015 do TCU (BRASIL, 2015b), que recomendou a adoção de medidas de governança para solucionar fragilidades encontradas quanto a institucionalização do gerenciamento das incertezas. Essa recomendação surgiu a partir de um levantamento de governança pública, realizado pelo TCU, que constatou que, das Organizações federais abordadas, 69% não detinham um processo de gestão de riscos implantado e 57% desconheciam os riscos críticos relacionados aos objetivos organizacionais.

Em recente movimento para cumprir as orientações do TCU e, assim, aprimorar a gestão das Organizações Públicas federais, em 2016, o Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MPOG) e a Controladoria Geral da União

(CGU) emitiram a Instrução Normativa Conjunta nº 01/2016 (BRASIL, 2016a), que dispôs sobre a sistematização de práticas de gestão de risco, controle interno e governança.

De acordo com o artigo 3º da IN nº 01/2016, o controle interno de gestão deve ser concebido a partir de práticas de gestão de riscos e essas ações são de responsabilidade de todos os níveis da Organização, independente do seu tamanho. Foi reforçada a responsabilidade da Alta Administração quando estabeleceu que os dirigentes máximos “devem assegurar que procedimentos efetivos de implementação de controles internos da gestão façam parte de suas práticas de gerenciamento de riscos” (BRASIL, 2016a, p. 3).

Em consonância com as metodologias estabelecidas pelo COSO e pela ABNT, os objetivos da gestão de riscos, em uma administração pública, visam atender os requisitos das partes interessadas, uma tomada de decisão realizada com informações tempestivas e suficientes, o alcance de objetivos por meio da redução dos riscos a níveis aceitáveis, e melhorar processos de tratamento dos riscos e de tomada de decisão visando agregar valor à Organização (BRASIL, 2016a).

Na Seção destinada a Política de Gestão de Riscos, a IN 01/2016 estabeleceu o conteúdo que um órgão deve abarcar, o prazo para a implantação do referido documento e a tipologia dos riscos mapeados, especificando nessa Política o seguinte:

- I – princípios e objetivos organizacionais;
- II – diretrizes sobre:
 - a) como a gestão de riscos será integrada ao planejamento estratégico, aos processos e às políticas da Organização;
 - b) como e com qual periodicidade serão identificados, avaliados, tratados e monitorados os riscos;
 - c) como será medido o desempenho da gestão de riscos;
 - d) como serão integradas as instâncias do órgão ou entidade responsáveis pela gestão de riscos;
 - e) a utilização de metodologia e ferramentas para o apoio à gestão de riscos; e
 - f) o desenvolvimento contínuo dos agentes públicos em gestão de riscos; e
- III – competências e responsabilidades para a efetivação da gestão de riscos no âmbito do órgão ou entidade. (BRASIL, 2016a, p. 10)

A participação da Alta Administração da organização na gestão de riscos, foi corroborada pelo Decreto nº 9.203/2017 (BRASIL, 2017a), que dispõe sobre a política de governança da administração pública federal, autárquica e fundacional, quando atribuiu que a Alta Administração seria a responsável pelo estabelecimento,

direcionamento e monitoramento da gestão de riscos para que se assegurasse o cumprimento das estratégias implementadas e do alcance dos objetivos atinentes a missão. Dessa forma, os resultados obtidos proporcionariam uma melhoria em processo e desempenho, e os controles internos advindos necessitariam ser realizados em consonância com o custo-benefício.

Em 2018, o TCU publicou duas normas voltadas para as práticas de gestão de riscos, indicando sua aplicação nas Organizações Públicas: o Referencial Básico de Gestão de Riscos (BRASIL, 2018a) e 10 Passos para a Boa Gestão de Riscos (BRASIL, 2018b).

A primeira, além de abordar os modelos de gestão de riscos utilizados mundialmente, tratou também do processo de gestão de riscos, técnicas de identificação, liderança, boas práticas e modelo de avaliação. Para a identificação dos riscos foram propostas as seguintes ferramentas: *brainstorming*, entrevistas, *delphi*, análise preliminar de perigos, análise de causa raiz, técnica “E SE” estruturada (*swift*), *bow tie*, análise de decisão por multicritério e pensamento sistêmico (BRASIL, 2018).

A reboque da preocupação em inserir a responsabilidade da Alta Administração, provenientes da IN nº 01/2016, do Decreto nº 9.203/2017 e das metodologias abordadas, o Referencial do TCU produziu um capítulo específico sobre a liderança dentro da gestão de riscos em uma Organização e trata que a Alta Administração seria a responsável pela “existência, o monitoramento e a avaliação de um sistema efetivo de gestão de riscos” (BRASIL, 2018a, p. 13).

O TCU propôs um modelo de avaliação de maturidade em gestão de riscos baseados em quatro dimensões: ambiente; processos; parcerias e resultados, sendo que na dimensão ambiente são abordados três itens: liderança, políticas e estratégias, e pessoas. A liderança é um papel a ser desempenhado pela Alta Administração, por meio de um forte e sustentado compromisso na gestão de riscos e participando na busca incessante pelo comprometimento de todos os níveis organizacionais da respectiva instituição. A participação da Alta Administração é imprescindível para que o gerenciamento de riscos seja capaz de entregar valor as partes envolvidas, principalmente ao cidadão e a sociedade, a partir do cumprimento dos objetivos organizacionais (BRASIL, 2018a).

Quanto à liderança da Alta Administração, o TCU assinalou que as ações das pessoas afetam a gestão de riscos em uma Organização, que podem se tornar

eventos positivos ou negativos dependendo do alinhamento das pessoas com a política de gestão de riscos. Esse alinhamento depende de alguns atributos, tais como:

O grau de conhecimento das pessoas sobre os objetivos da Organização, a existência de canais de comunicação para que questões relacionadas a risco sejam levantadas e decididas, a definição clara de responsabilidades e limites de autoridade em relação aos processos de gestão de riscos, a existência de arcabouço conceitual de risco uniformemente conhecido e utilizado na Organização, e a oferta de cursos de capacitação sobre o tema. (BRASIL, 2018a, p. 73)

Prosseguindo no setor público, o TCU elaborou um manual para orientar de forma objetiva as pessoas responsáveis pela governança e gestão de riscos nas instituições públicas. A publicação “10 Passos para a Boa Gestão de Riscos” apresentou as seguintes etapas: decida gerenciar riscos de forma proativa; aprenda sobre gestão de riscos; defina papéis e responsabilidades; estabeleça a política de gestão de riscos; defina o processo de gestão de riscos; trate e monitore os riscos-chave; mantenha canais de comunicação com as partes interessadas; incorpore a gestão de riscos aos processos organizacionais; e avalie e aprimore a gestão de riscos (BRASIL, 2018b).

2.5 Fatores que Influenciam a Implementação da Gestão de Riscos

Além dos apontamentos verificados nas metodologias, leis, decretos, instruções normativas e normas técnicas, de acordo com a bibliometria realizada (apêndice A), a implementação da gestão de riscos vem sendo estudada em todos os continentes, mediante a abordagem, realizada por diversos autores, sobre os fatores que impactam nessa implementação.

As metodologias e normatizações apontaram que a implementação da gestão de riscos em uma Organização visa garantir uma melhor tomada de decisão ao lidar com as incertezas que cercam as atividades organizacionais, aprimorar continuamente os processos, gerar valor as partes interessadas, garantir o alcance dos objetivos organizacionais e cumprir as estratégias estabelecidas.

A inclusão da gestão de riscos nos processos compreende o ambiente em que a Organização está inserida, tanto interna como externa, e ser amplamente entendida, necessitando de uma ação atuante da Instituição na gestão do

conhecimento que seja capaz de capacitar as pessoas e registrar e transmitir informações (ABNT, 2018).

A comunicação é uma atividade de exercício da permeabilidade da gestão de riscos nos processos e projetos (ABNT, 2018) e abrange o enraizamento de princípios e valores que orientam e conscientizam as pessoas para a importância de conhecer os possíveis eventos que possam atingir os objetivos e os negócios da instituição (COSO, 2017)

Para a ABNT o processo de gestão de riscos foi concebido para fazer parte da tomada de decisão e da gestão, devendo ser integrado aos processos, estrutura e operações de todos os níveis organizacionais. O engajamento e comprometimento de toda a Organização são fatores importantes para a implementação de uma estrutura de gestão de riscos, sendo que a Alta Administração possui papel de destaque na condução desse processo (ABNT, 2018).

Numa perspectiva internacional, por exemplo, na Polônia, de acordo com a determinação imposta pela Lei de Finanças Públicas de 2009, as entidades do setor público foram obrigadas a implementarem um sistema de gerenciamento de riscos, para aumentar as chances de alcançar os objetivos organizacionais e proporcionar aos gestores o uso dos recursos públicos de forma mais eficiente (PIKOS, 2015). No entanto, essa implementação transcende apenas uma conformidade legal imposta, Pikos (2015) identificou, por meio de entrevistas realizadas com pessoas responsáveis pela gestão de riscos nas unidades da administração pública polonesa e de análise documental, cinco aspectos que influenciaram a implantação de uma Gestão de Riscos em escritórios municipais poloneses.

O principal aspecto identificado na implementação da gestão de riscos foi a resistência que os funcionários dos escritórios manifestaram quando ocorreu a imposição de implementação da gestão de riscos. Os funcionários resistiram por achar que seria apenas mais uma metodologia gerencial e que logo sucumbiria ao esquecimento (PIKOS, 2015).

O segundo aspecto apontado foi a falta de compromisso e de apoio organizacional dos níveis administrativos superiores. Tais fatos foram observados pelos funcionários devido a não participação da Alta Administração nos treinamentos, o que lhes pareceu uma mensagem de que o processo não era importante. Aliado a essa percepção, a falta de comunicação *top-down*, acarretou a

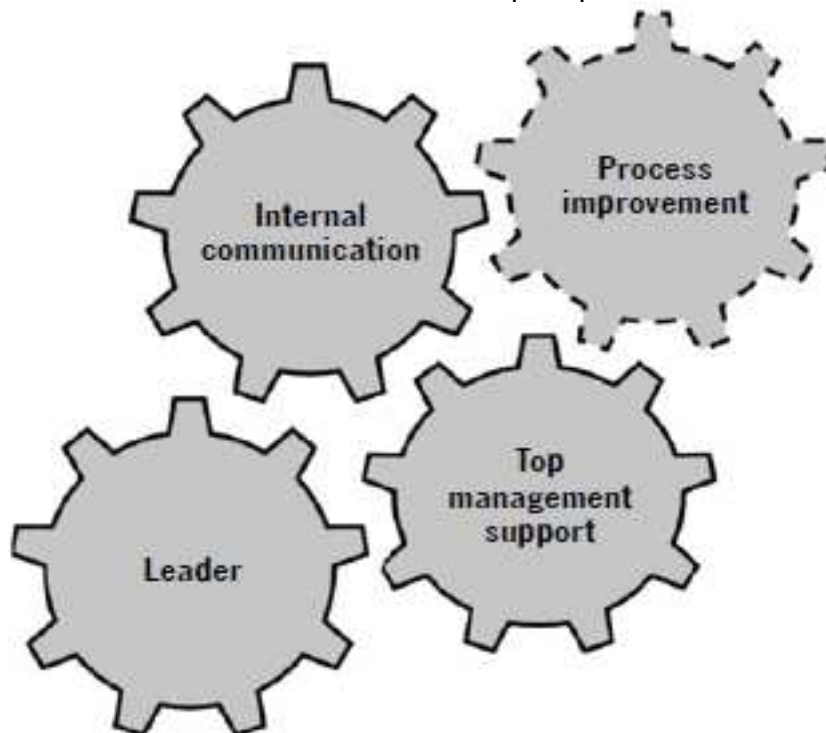
ausência de *feedback* aos funcionários, levando-os a não terem acesso sobre os benefícios da gestão de riscos (PIKOS, 2015).

O terceiro e quarto aspectos estão relacionados diretamente aos funcionários, foi a falta de envolvimento, capacitação e experiência com a gestão de riscos que provocaram distorções nas análises e dos dados obtidos. O outro ponto observado foi que a falta de aceitação dos princípios que abrangem a gestão de riscos, bem como os funcionários que consideravam a metodologia desnecessária, criaram uma situação de ficção, onde se cunhavam procedimentos e se fingia que se cumpriam as ações dos processos estabelecidos.

O quinto aspecto achado por Pikos (2015), também relacionado aos funcionários, foi que o adicional de serviço atribuído ao processo de implantação e acompanhamento da gestão de riscos não foi recompensado financeiramente, o que acarretou uma posição de não se envolver em mais uma tarefa.

A partir da descoberta desses aspectos, Pikos (2015) identificou quatro fatores que são responsáveis pelo sucesso da implementação da gestão de riscos: suporte da Alta Gerência; liderança; comunicação interna e continua melhoria do processo, que são interdependentes e estão representados na figura 4.

Figura 4 - Fatores que determinam o sucesso da implementação da gestão de riscos em escritórios municipais poloneses



Fonte: Pikos (2015, p. 90)

Pikos (2015) elaborou essa imagem para ilustrar, visualmente, que as engrenagens representaram a interdependência entre os fatores, sendo que a engrenagem cujo contorno foi representado por um tracejado foi concebida para indicar que nem todos os entrevistados mencionaram o fator melhoria contínua do processo (*process improvement*) como determinante para o sucesso da implementação da gestão de riscos nos escritórios municipais poloneses.

A Alta Administração foi apontada por Pikos (2015) como a responsável pela implementação da gestão de riscos, podendo até delegar tarefas, mas sendo responsável pelo resultado, devendo mostrar que está envolvida, a fim de que todos entendam e percebam a importância da metodologia para na melhoria dos processos. A indicação de um líder foi apontada como uma pessoa que tenha autoridade e conhecimentos apropriados para decidir, orientar e corrigir as ações internas que estão sendo realizadas.

A comunicação interna permitiria que os funcionários tomassem conhecimento do processo e das decisões tomadas pela Alta Administração. A recíproca seria uma fonte relevante de informações, quando a Organização estabeleceria um canal para que fosse realizado o fluxo de dados *bottom-top*. A integração da gestão de riscos com os processos, a governança, a estratégia e o planejamento, precisaria ser alvo de atualização e aprimoramento sempre quando necessário (PIKOS, 2015).

Em exemplos relacionados na implementação da gestão de riscos em órgãos públicos brasileiros, pode-se citar as pesquisas de Oliveira (2016) e Ávila (2016). A partir da realização de 14 entrevistas semiestruturadas com funcionários públicos da Superintendência de Seguros Privados, Oliveira (2016) identificou especificidades da administração pública e fatores críticos de sucesso e fracasso que poderiam influenciar a implementação da gestão de riscos em Organizações Públicas.

Para os fatores de sucesso, foram relacionados: o engajamento e comprometimento dos servidores; patrocínio e apoio da Alta Administração; existência de um líder no processo de implementação e mudança cultura. Já para os fatores de fracasso foram elencados os seguintes itens: servidores desmotivados; falta de apoio da Alta Administração e descontinuidade da gestão (OLIVEIRA, 2016).

De forma similar aos fatores já apontados, Oliveira (2016) identificou as seguintes especificidades da Administração Pública brasileira que interferem na implementação da gestão de riscos: interferência política (descontinuidade e

instabilidade na gestão); falta de engajamento do servidor; estabilidade do servidor; burocracia excessiva; falta de incentivo (recompensa); falta de conhecimento e o fato de que o gestor não iria se expor apontando todos os riscos.

No Brasil, em nível municipal, Ávila (2016) identificou que as prefeituras careciam de estímulos quanto a adesão das metodologias de gerenciamento de riscos para auxiliar nas corretas tomadas de decisões relacionadas com as incertezas que abraçam as políticas, programas e serviços públicos. A autora apontou que a criação de setores que executam e se preocupam, especificamente, com a implementação da gestão de riscos, ensejaria uma atuação na cultura organizacional com o objetivo de se aumentar os graus de conhecimento e competência dos servidores, de forma a proporcionar que a gestão de riscos apoie efetivamente a gestão municipal.

Dos três estudos inicialmente apresentados, dois foram convergentes em apontar fatores em comum na implementação da gestão de riscos em Organizações Públicas. Tanto Pikos (2015), com sua pesquisa realizada na Polônia, como Oliveira (2016), em pesquisa realizada no Brasil, apontaram que, atrelado aos funcionários/servidores, a implementação da gestão de riscos é dependente do envolvimento das pessoas no sentido de se comprometerem com os processos de gestão de riscos. Outro aspecto, a falta de incentivos para a implementação gerou desmotivação devido a nova demanda atribuída.

Os autores citados indicaram, ainda, que o processo de implementação depende das ações e do envolvimento da Alta Administração, bem como da liderança exercida no processo de implementação. Pikos (2015), Oliveira (2016) e Ávila (2016) apontaram, em um sentido único, que o conhecimento sobre a gestão de riscos, também, seria um outro fator que implicaria no sucesso ou no fracasso.

Segundo Uher e Toakley (1999), o fator conhecimento, corroborado nas pesquisas realizadas por Pikos (2015), Oliveira (2016) e Ávila (2016), impacta na implementação da gestão de riscos em uma Organização. Os autores indicaram que o baixo conhecimento, resultado da falta de comprometimento com treinamentos e desenvolvimento profissional, foi responsável pela pouca aderência na utilização do gerenciamento de riscos, apesar de constatarem que as pessoas estavam dispostas e queriam a adotar a metodologia, mas não possuíam a capacitação necessária.

Em convergência aos apontamentos de Uher e Toakley (1999), Pikos (2015), Oliveira (2016) e Ávila (2016), no Irã, a revisão de literatura de Hosseini et al (2016)

identificou 11 fatores críticos de sucesso ou barreiras na implementação da gestão de riscos e indicou o conhecimento como um fator crítico. Além desse fator, Hosseini et al (2016) identificaram que o apoio de gestores, os cursos e treinamentos, a sistemática entrega de projetos e a conscientização como outros fatores de elevada criticidade.

Na Malásia, Abdul-Rahman, Wang e Mohamad (2015) extraíram de quatro estudos de casos os motivos da baixa implementação da gestão de riscos nos complexos processos e projetos relacionados as indústrias da construção civil localizadas em Kuala Lumpur. Essas indústrias foram alvo de constantes perdas financeiras e de futuros negócios, bem como da degradação da reputação da Organização, devido ao gerenciamento deficiente dos riscos relacionados aos atrasos, aos custos mais elevados em relação ao inicialmente planejado e a diminuição da qualidade do serviço e dos materiais das obras entregues.

Esses autores utilizaram entrevistas semiestruturadas e os estudos de casos foram realizados em Organizações nas seguintes atividades: construção de um edifício adicional, incluindo um auditório e outras instalações na Faculdade de Construção Meio Ambiente (Universidade da Malásia); construção de um complexo de oito andares do Instituto *Pengurusan Penyelidikan dan Perundingan* e do Laboratório na Universidade da Malásia; demolição e construção de novo edifício do Centro de Conferências da Universidade de Rumah; e, por último, a construção de alguns prédios para fins acadêmicos e de moradia para a Universidade Pertahanan.

A partir desses estudos de casos, Abdul-Rahman, Wang e Mohamad (2015) concluíram que nas construtoras da Malásia apenas um grupo reduzido utilizou nos projetos algum tipo de técnica para o gerenciamento de riscos. Esse fato decorreu, principalmente, do desconhecimento sobre a importância da gestão de riscos nos projetos que foram executados.

Dos profissionais que ainda utilizaram alguma técnica para o gerenciamento de riscos, os autores observaram que algumas não seriam apropriadas para o projeto que estava sendo realizado, com isso, reforçou que a falta de cautela na escolha da técnica, advinda de um baixo conhecimento por falta de capacitação, e conscientização do gerenciamento adequado dos riscos (ABDUL-RAHMAN, WANG E MOHAMAD, 2015).

O baixo ou a ausência do conhecimento foi citado por Abdul-Rahman, Wang e Mohamad (2015) como um fator que impacta negativamente na implementação da

gestão de riscos em uma Instituição. No entanto, em sentido inverso, Chihuri e Pretorius (2011), em pesquisa realizada na África do Sul, identificaram que o fator conhecimento colaborou para uma efetiva implementação da gestão de riscos, o que proporcionou o cumprimento dos prazos previstos e dos orçamentos delimitados nos projetos pesquisados.

Além do conhecimento advindo do treinamento do pessoal, outro fator de sucesso indicado por Chihuri e Pretorius (2011) foi a comunicação estabelecida para o monitoramento, avaliação e revisão dos processos de gestão de riscos. A comunicação também foi indicada por Pikos (2015) e Oliveira (2016) para as Organizações Públicas. Chihuri e Pretorius (2011) concluíram que a comunicação e o conhecimento vieram a determinar o grau de aplicação das metodologias de gestão de riscos nos projetos de engenharia civil.

Continuando na área da engenharia civil, porém abordando pesquisas em empresas chinesas, foram observados alguns estudos para a implementação da gestão de riscos em suas Organizações, tanto com atuação no território chinês, como fora do país. A primeira pesquisa abordada foi um estudo de caso de uma empresa da construção civil chinesa com atuação em Singapura, onde a coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas com a Gerência Sênior e, também, em documentos. (XIANBO, BON-GANG E PHENG, 2012).

A empresa chinesa iniciou a implementação da gestão de riscos a partir do cumprimento de conformidade oriunda de requisitos estabelecidos pela empresa matriz, sendo, dessa forma, um condutor externo de atuação. Contribuiu para a implementação a maior quantidade de riscos encontrados, bem como a complexidade crescente dos riscos associados aos processos e projetos, sendo impulsionada internamente pelo incentivo e solicitação da Alta Administração quanto as ações que demandavam a implementação (XIANBO, BON-GANG E PHENG, 2012).

O aspecto negativo que influenciou a implementação foi a percepção dos entrevistados quanto a ausência de benefícios que o gerenciamento de riscos proporcionaria a empresa, o que denotou falta de conhecimento. Os autores diagnosticaram a necessidade de implantação de um programa de treinamento de curto prazo que poderia indicar benefícios de maior volume de negócios e redução de perdas como mérito da gestão de riscos (XIANBO, BON-GANG E PHENG, 2012).

A comunicação na empresa foi realizada por meio de métodos tradicionais, tais como: reuniões, e-mails e telefonemas. A falta desse sistema poderia prejudicar a eficiência da implementação e diminuiria o envolvimento dos funcionários. Além do aspecto positivo relacionado a comunicação, outros dois aspectos positivos foram apontados pelos autores: o primeiro relacionado a liderança exercida pela Alta Administração, devido a atuação exercida pelo Diretor-Geral e pelo Conselho, que agiram como um comitê de gerenciamento de riscos, conduzindo as atividades necessárias, e a segunda, relacionada a criação de uma cultura consciente de riscos, criada a partir do envolvimento dos funcionários, da aprendizagem organizacional e prestação de contas (XIANBO, BON-GANG E PHENG, 2012).

Outra pesquisa chinesa também apontou os fatores que podem atingir a implementação de gestão de riscos em uma Organização, da construção civil chinesa, realizando projetos de parcerias público-privados. Ke, Wang e Chan (2012) apresentaram resultados de que a gestão de riscos foi realizada de forma inadequada, as Organizações priorizaram a análise qualitativa, em detrimento da análise quantitativa dos riscos, bem como apontaram o uso do gerenciamento de riscos em fases de execução, ao invés de priorizarem o planejamento.

Foi apontado que a principal causa para a limitação da implementação da gestão de riscos em uma Organização estaria relacionada a cultura de gestão de riscos. Internamente, atinente a essa cultura, os autores diagnosticaram que as Organizações careciam de especialistas familiarizados com metodologias e ferramentas e a relacionaram, também, com a resistência dos funcionários (KE, WANG E CHAN, 2012).

Continuando na construção civil chinesa, Liu et al (2007) verificaram as impedâncias de se contratarem empresas de seguros para mitigar os riscos associados as atividades. Os autores apontaram que as indústrias da construção civil da China aumentaram a participação no mercado interno em quase sessenta vezes e que a mudança foi envolvida por novas padronizações de emprego, a utilização de subempreiteiros e a competição de mercado, advinda da abertura econômica realizada com a entrada da China na Organização Mundial do Comercio em 2001.

A expansão das empresas da construção civil da China também ocorreu nos mercados internacionais e levou a uma maior competitividade em busca de melhores preços e no atendimento crescente das expectativas dos clientes. Os projetos de

construções foram apresentados como atividades cada vez mais complexas e dinâmicas, o que exigiu dos empreiteiros uma abordagem mais proativa no gerenciamento de riscos.

Com base nessa realidade, Liu et al (2007) realizaram um *survey* com diversos atores da construção civil (clientes, diretores, gerentes, seguradoras e corretores) e os resultados foram divididos em: percepção; conhecimento; prática e serviços externos. Os resultados indicaram que a prática e o conhecimento sobre gestão de riscos eram baixos entre os empreiteiros chineses e não era uma prioridade na gestão estratégica organizacional.

Por fim, concluíram que a maior barreira para a implementação da gestão de riscos foi a falta de apoio da cultura organizacional, ocasionado devido às deficiências relacionadas a experiência e especialização das pessoas, que impedem um reconhecimento positivo dos benefícios da gestão de riscos. Essa tendência seria combatida por meio de uma aprendizagem organizacional (LIU et al, 2007).

Em resumo, os artigos apresentaram diversos fatores que interferiram na implementação da gestão de riscos em uma Organização. O quadro 3 representa um compilado dos fatores observados com a indicação dos autores que os mencionaram nas respectivas pesquisas. Cabe ressaltar, que pela percepção passada pelos autores e metodologias abordadas, o fator Alta Administração foi relacionado com a liderança, pois a Alta Administração seria a responsável por conduzir as ações para a efetiva implementação da Gestão de Riscos (ABNT, 2018) (BRASIL, 2017a).

Quadro 3 – Fatores que afetam a implementação da Gestão de Riscos

	Fatores	Autores
1	Alta Administração (Liderança)	Pikos (2015), Oliveira (2016), Xianbo, Bon-Gang e Pheng (2012), Hosseini et al (2016), Zhao et al (2014).
2	Comunicação	Pikos (2015), Oliveira (2016), Xianbo, Bon-Gang e Pheng (2012), Chihuri e Pretorius (2011), Hosseini et al (2016).
3	Engajamento e comprometimento	Pikos (2015) e Oliveira (2016).
4	Mudança cultural e resistência	Oliveira (2016), Ávila (2016), Xianbo, Bon-Gang e Pheng (2012), Ke, Wang e Chan (2012), Liu et al (2007) e Asadi (2015).
5	Conhecimento e capacitação	Pikos (2015), Oliveira (2016), Ávila (2016), Abdul-Rahman, Wang e Mohamad (2015), Xianbo, Bon-Gang e Pheng (2012), Ke, Wang e Chan (2012), Liu et al (2007), Hosseini et al (2016), Chihuri e Pretorius (2011), Uher e Toakley (1999)
6	Setor específico para tratar de gestão de riscos	Ávila (2016).

Fonte: Próprio autor (2019)

Corroborando as metodologias de gestão de riscos apresentadas e as normas nacionais vigentes, os fatores destacados no quadro 4 foram apontados como itens a serem observados para que ocorra uma efetiva implementação da gestão de riscos em uma Organização.

Os resultados desses estudos apontaram que o envolvimento e incentivo da Alta Administração da Organização proporcionaria a condução dos diversos níveis organizacionais para a inserção de uma mentalidade de gestão de riscos nos processos e atividades realizadas, quebrando resistências para inovações administrativas e abarcando o comprometimento e engajamento das pessoas.

Essa mentalidade, associada à cultura organizacional, induziria as pessoas na realização do gerenciamento de incertezas que afetam os objetivos organizacionais da instituição, proporcionando os meios necessários para auxiliar as tomadas de decisões mais eficientes e eficazes.

2.6 Fatores e Princípios Abordados na Pesquisa

Após o referencial teórico abordado, de acordo com o quadro 4, se estabeleceu os seguintes fatores e princípios para a realização das entrevistas e das análises da presente pesquisa.

Quadro 4 – Fatores e Princípios

Fator/Princípio	Referências
Comunicação	Pikos (2015), Oliveira (2016), Xianbo, Bon-Gang e Pheng (2012), Chihuri e Pretorius (2011), Hosseini et al (2016), COSO (2017), ABNT (2018) e 10 Passos para a Boa Gestão de Riscos (TCU, 2018).
Conhecimento e capacitação	Pikos (2015), Oliveira (2016), Ávila (2016), Abdul-Rahman, Wang e Mohamad (2015), Xianbo, Bon-Gang e Pheng (2012), Ke, Wang e Chan (2012), Liu et al (2007), Hosseini et al (2016), Chihuri e Pretorius (2011), Uher e Toakley (1999), COSO (2017) e IN nº 01/2016 (BRASIL, 2016a).
Alta Administração (Liderança)	Pikos (2015), Oliveira (2016), Xianbo, Bon-Gang e Pheng (2012), Hosseini et al (2016), Zhao et al (2014), ABNT (2018) e Referencial Básico de Gestão de Riscos (TCU, 2018).
Engajamento e comprometimento	Pikos (2015), Oliveira (2016), COSO (2017), ABNT (2018) e Referencial Básico de Gestão de Riscos (TCU, 2018).
Mudança cultural e resistência	Oliveira (2016), Ávila (2016), Xianbo, Bon-Gang e Pheng (2012), Ke, Wang e Chan (2012), Liu et al (2007), Asadi (2015), COSO (2017) e ABNT (2018).
Setor específico para tratar de gestão de riscos	Ávila (2016).

Fonte: Próprio autor (2019)

3 MÉTODO

O método foi desenvolvido para responder o objetivo da pesquisa levantado: **verificar a percepção dos militares sobre os fatores relacionados a implementação da gestão de riscos em uma Organização Militar da Marinha do Brasil.**

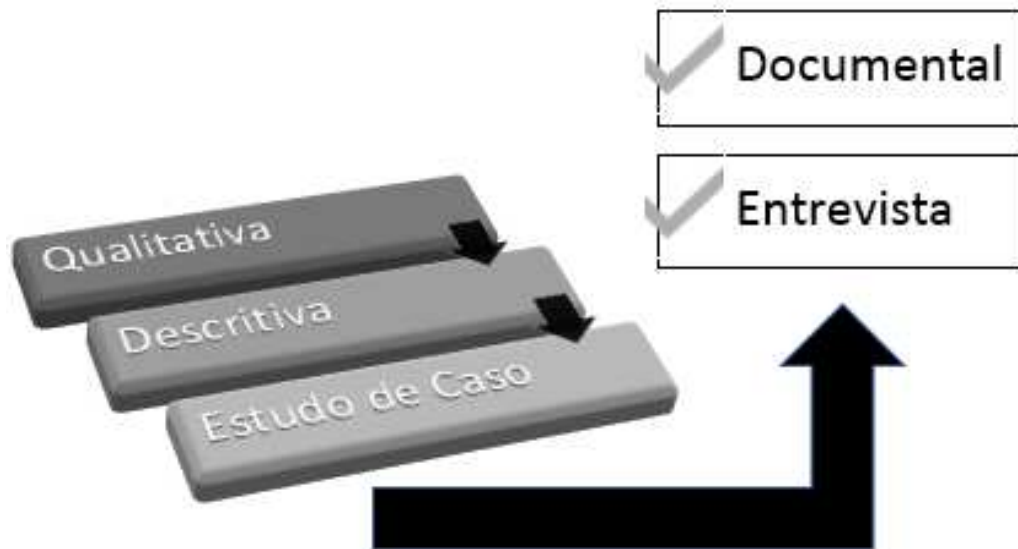
A pesquisa foi classificada como qualitativa, que possui as seguintes características: descritiva, a fonte de dados é o ambiente natural e busca informações a partir das perspectivas das pessoas sobre determinado do fenômeno (GODOY, 1995a). A classificação como descritiva, foi ao encontro com o apontado por Gil (2002, p. 40), que definiu essa pesquisa como a “descrição das características de determinada população ou fenômeno”.

Quanto aos procedimentos técnicos, Gil (2002) destacou o uso do estudo de caso para atender a verificação de aspectos da vida real. O uso de estudo de caso também foi corroborado pelos apontamentos da Godoy (1995b) como uma das formas mais utilizadas para se realizar a pesquisa qualitativa.

Para realizar a coleta de informações em um estudo de caso, Yin (2001) estabeleceu que o pesquisador poderia obtê-las das seguintes fontes de evidências: documental; arquivos; entrevistas; observação direta; observação participante e artefatos físicos.

Nesta pesquisa, a coleta de evidências documental foi realizada em livros, artigos, legislações e normas técnicas que tratam da gestão de riscos em Organizações Públicas e Privadas e na documentação interna do Comando do 7º Distrito Naval (Com7ºDN). Outra fonte de evidência foram as entrevistas realizadas com militares do Com7ºDN, considerada por Yin (2001) como a fonte de informação mais importante em um estudo de caso. A Figura 5 demonstra como foi o desenvolvimento e classificação da pesquisa.

Figura 5 – Classificação da Pesquisa



Fonte: Próprio Autor (2019).

3.1 Estudo de Caso

3.1.1 Gestão de Riscos na Marinha do Brasil

De acordo com o caput do artigo 142 da Constituição Federal (BRASIL, 1988), as Forças Armadas são constituídas pela Marinha, Exército e Aeronáutica, sendo instituições organizadas com base na hierarquia e disciplina e de caráter permanente e regular. Essas Instituições são responsáveis pela expressão militar do Poder Nacional, que é dividido nos seguintes poderes: Poder Naval - Marinha do Brasil, Poder Militar Terrestre - Exército Brasileiro e Poder Militar Aeroespacial – Força Aérea Brasileira (BRASIL, 2017e).

Sendo a expressão militar naval do Poder Nacional, o Poder Naval compreende “os meios navais, aeronavais e de fuzileiros navais; as infraestruturas de apoio; e as estruturas de comando e controle, de logística e administrativa” (BRASIL, 2017e, p. 1-5). Para atingir sua atribuição constitucional, a Marinha do Brasil tem como missão:

Preparar e empregar o Poder Naval, a fim de contribuir para a defesa da Pátria; para a garantia dos poderes constitucionais e, por iniciativa de qualquer destes, da lei e da ordem; para o cumprimento das atribuições subsidiárias previstas em Lei; e para o apoio à Política Externa. (BRASIL, 2017f, p. 1-2)

Sendo uma Organização pública de grande porte e de abrangência nacional e internacional, a MB enfrenta o desafio de exercer seu amplo rol de responsabilidades em contraste com um orçamento cada vez mais enxuto. Possui Organizações Militares de tipos distintos, sendo composta por navios, submarinos e organizações terrestres das mais diferentes especificidades, guarnecidas por profissionais especializados em várias áreas profissionais, denominados Oficiais e Praças.

A Marinha do Brasil tem um efetivo de aproximadamente 76 mil militares dos sexos masculino e feminino (BRASIL, 2016b). Os concursos de admissão para a Marinha do Brasil abarcam todo o território nacional, os quadros de Oficiais e Praças são integrados por pessoas de todas as regiões do país, representando pessoas com características culturais diferentes no ato da admissão. A quantidade de militares, por posto (Oficial) e graduação (Praça), foi demonstrado na tabela 2.

Tabela 2 – Distribuição de militares por posto ou graduação

Oficiais		Praça	
Posto	QTD	Graduação	QTD
Almirante de Esquadra	13	Suboficial	5.884
Vice-Almirante	30	Primeiro-Sargento	5.400
Contra-Almirante	75	Segundo-Sargento	6.242
Capitão de Mar e Guerra	570	Terceiro-Sargento	10.457
Capitão de Fragata	1.188	Cabo	16.878
Capitão de Corveta	1.588	Marinheiro	19.587
Capitão-Tenente	2.317		
Primeiro-Tenente	4.760		
Segundo-Tenente	1.103		
TOTAL			76.092

Fonte: Anuário Estatístico da Marinha (BRASIL, 2016b, p. 1)

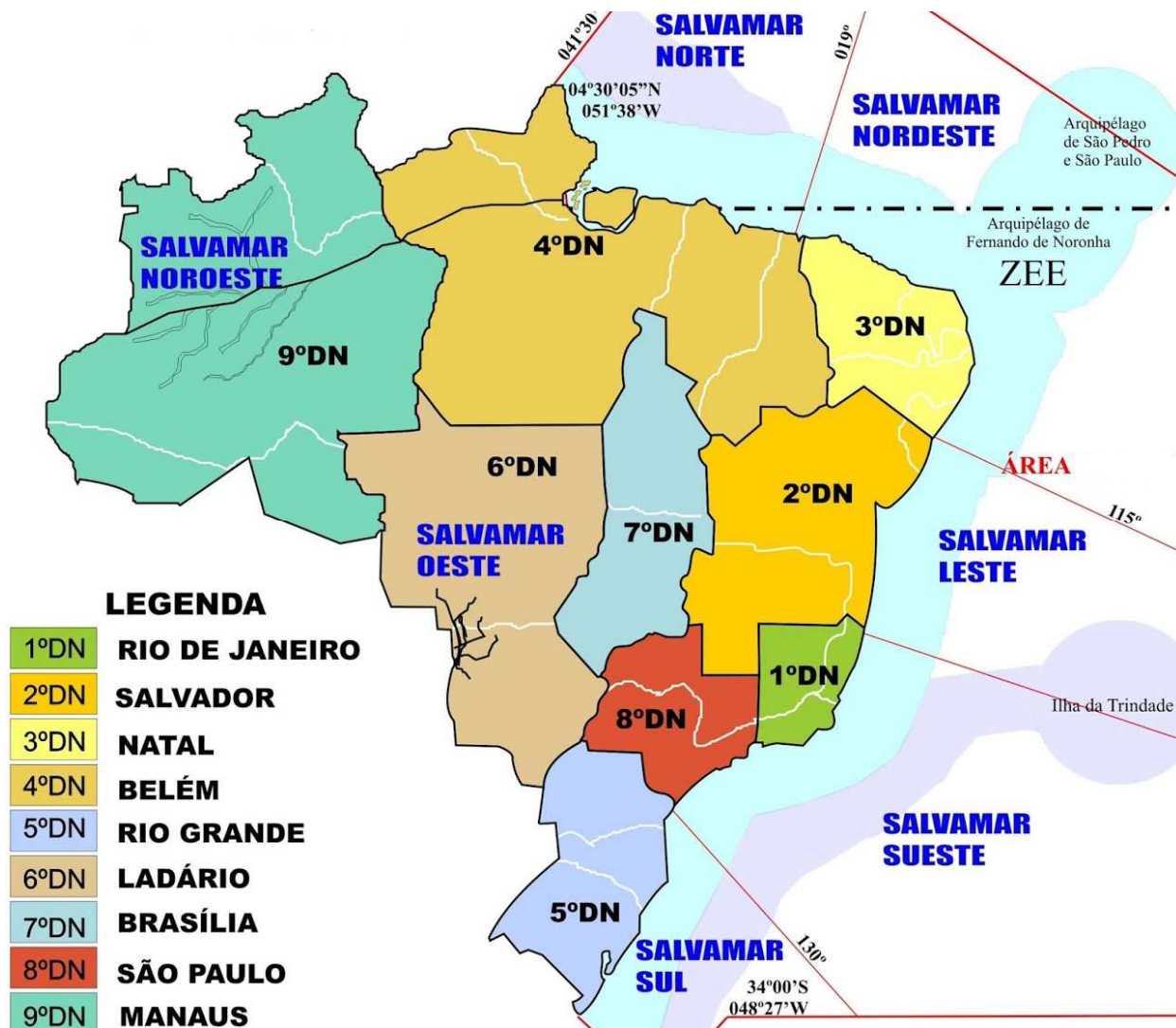
No organograma da Marinha do Brasil (Anexo 1), a Alta Administração Naval da Força é representada pelo Comandante da Marinha, autoridade suprema da Força, seus órgãos consultivos, Estado-Maior da Armada e o Almirantado, além dos Órgãos de Direção Setoriais (ODS): o Comando de Operações Navais; a Secretaria Geral da Marinha; a Diretoria Geral de Material da Marinha; a Diretoria Geral de Pessoal da Marinha; a Diretoria Geral de Navegação; a Diretoria Geral de Desenvolvimento Nuclear e Tecnológico da Marinha e o Comando Geral do Corpo de Fuzileiros Navais.

Subordinados diretamente ao Comandante da Marinha estão o Gabinete, o Centro de Inteligência da Marinha, o Centro de Comunicação Social da Marinha, a Procuradoria Especial da Marinha, a Secretaria da Comissão Interministerial para os Recursos do Mar e o Centro de Controle Interno da Marinha.

O Comando de Operações Navais (ComOpNav) é o ODS com maior número de Organizações Militares na sua subordinação, com destaque para os Distritos Navais (figura 6), que possuem suas características geográficas como um marco para sua divisão. Normalmente, os Distritos possuem as fronteiras dos Estados que os compõem como delimitadores de sua área atuação, no entanto, o 1º (com sede no Rio de Janeiro), o 2º (com sede em Salvador) e o 8º (com sede em São Paulo) Distritos possuem áreas estabelecidas delimitadas por aspectos relacionados a áreas fluviais e econômicas.

Além de áreas terrestres e águas interiores, os Distritos localizados na faixa oceânica são responsáveis por áreas marítimas denominadas SALVAMAR, responsáveis por buscas e salvamentos de pessoas e navios nacionais e estrangeiros. Cabe ressaltar que, devido a amplitude dos rios localizados na bacia amazônica e no pantanal, o 6º (com sede em Ladário/MS) e o 9º (com sede em Manaus/AM) Distritos também possuem regiões de águas interiores de SALVAMAR (figura 6).

Figura 6 – Área de Jurisdição dos Distritos Navais e de Responsabilidade de Busca e Salvamento (SAR)



Fonte: Comando do 8º Distrito Naval¹

Em suas atividades operativas, a Marinha do Brasil já realizava ações voltadas para a mitigação de riscos relacionados nas atividades de segurança orgânica e inteligência das OM e prevenção de riscos de acidentes aeronáuticos (BRASIL, 2017b).

A área administrativa foi abarcada em 2015, fruto das observações e recomendações emanadas pelo Acórdão nº 1.273/2015 (BRASIL, 2015b), com a SGM-107 - Normas de Administração da Marinha (BRASIL, 2015a), que orientou a implantação de práticas de excelência em gestão na administração naval e passou a

¹ Disponível em <https://www.marinha.mil.br/com8dn/?q=divisao-terrestre-maritima-dn>. Acesso em 03 de agosto de 2019.

abordar, no capítulo 11, a gestão de riscos nas Organizações Militares da Marinha do Brasil.

O capítulo 11 da SGM-107 foi concebido com o propósito de definir e apresentar os principais aspectos de uma gestão de riscos. Inicialmente ele apresenta as definições de riscos abordadas pela ABNT e pela Fundação Nacional da Qualidade e, ainda, divide os riscos em duas categorias (interno e externo) e os classifica da seguinte forma: estratégico; operacional; legal; financeiro e reputacional (BRASIL, 2015a).

O risco interno foi associado ao ambiente interno da Organização, leva em consideração a estrutura interna, os processos, a governança, o pessoal e o ambiente tecnológico, já o risco externo está relacionado aos eventos em que a Organização não tem controle direto, ou seja, são provenientes do ambiente externo (BRASIL, 2015a).

A classificação foi definida da seguinte forma pela SGM-107:

- a) Riscos Estratégicos: são aqueles que estão estreitamente relacionados aos objetivos estratégicos da OM;
 - b) Riscos Operacionais: são os riscos existentes pela possibilidade de ocorrência de falhas, deficiência ou inadequação de processos internos, pessoas e sistemas ou de eventos externos, tais como: qualificação do pessoal, impacto ambiental, segurança e saúde no trabalho, e qualidade dos produtos e serviços;
 - c) Riscos Legais: também chamados de riscos de *compliance*, é o risco das sanções legais ou regulatórias que a OM pode sofrer devido ao não cumprimento de leis, normas e procedimentos;
 - d) Riscos Financeiros: ocorrem nas OM principalmente devido às restrições orçamentárias; e
 - e) Riscos Reputacionais: estão relacionados à imagem da Organização.
- (BRASIL, 2015a)

A gestão de riscos, estabelecida pela SGM-107, foi concebida para ser utilizada nos processos, para auxiliar na tomada de decisão e para alcançar os objetivos organizacionais. Sua implantação, consubstanciada na elaboração e aplicação de um plano, foi orientada em quatro fases: identificação de riscos; análise e avaliação de riscos; planejamento das respostas aos riscos; e implementação do gerenciamento de riscos, monitoramento e controle.

Na primeira etapa, a identificação de riscos, a OM foi orientada a realizar coleta de dados por meio de dados históricos e revisão de documentos ou se valer de técnicas como: *brainstorming*; entrevistas; diagrama de causa e efeito; fluxogramas; análise SWOT; dentre outras (BRASIL, 2015a).

Essas coletas possibilitam a criação de uma tabela com as principais informações dos riscos identificados. A figura 7 apresenta o modelo proposto pela SGM-107 (BRASIL, 2015a).

Figura 7 – Modelo de tabela de registro de riscos

Tabela de Registro de Riscos								
Nº	Categoria	Dt. De Identif.	Responsável pela Identif.	Descrição do Risco	Evento de Risco	Causa(s) do Risco	Impacto(s) do Risco	Proprietário do Risco
	- Internos/ Externo; e - Estratégicos/ operacionais/ legais/ financeiros/ reputacionais		Nome da pessoa ou setor responsável pela identificação do risco.	Descrição sucinta do Risco.	Qual o evento/ atividade/ processo da OM tem exposição ao risco	Listar todas causas identificadas como fonte dessa exposição.	Listar todas as consequências previstas para a ocorrência do evento previsto no risco.	Nome da pessoa ou setor responsável pelo risco.

Fonte: Brasil (2015a, p. 4-11)

Na segunda etapa, a OM foi orientada a realizar a análise e avaliação de risco a fim de possibilitar um planejamento das respostas que serão dadas pela Organização. Pode ser realizada uma análise quantitativa, através de métodos estatísticos. Caso o risco identificado seja de caráter subjetivo, a SGM-107 orienta a realização de uma análise qualitativa de probabilidade e impacto (BRASIL, 2015a).

A resposta ao risco estabelece o que a Organização fará para tratar o risco identificado, podendo aceitar, mitigar, transferir ou eliminar as possibilidades de acontecimentos do evento ou no impacto ocasionado pela materialização do risco. Essas respostas visam aumentar as oportunidades e diminuir ameaças, devendo a administração atentar para a relevância e o custo-benefício do tratamento (BRASIL, 2015a).

A última parte é a implementação, controle e monitoramento dos riscos. Na implementação o responsável indicado na fase anterior coordenará as ações que foram estabelecidas para o tratamento dos riscos. O monitoramento e controle serão realizados pelo Conselho de Gestão ou por uma Comissão Executiva (BRASIL, 2015a).

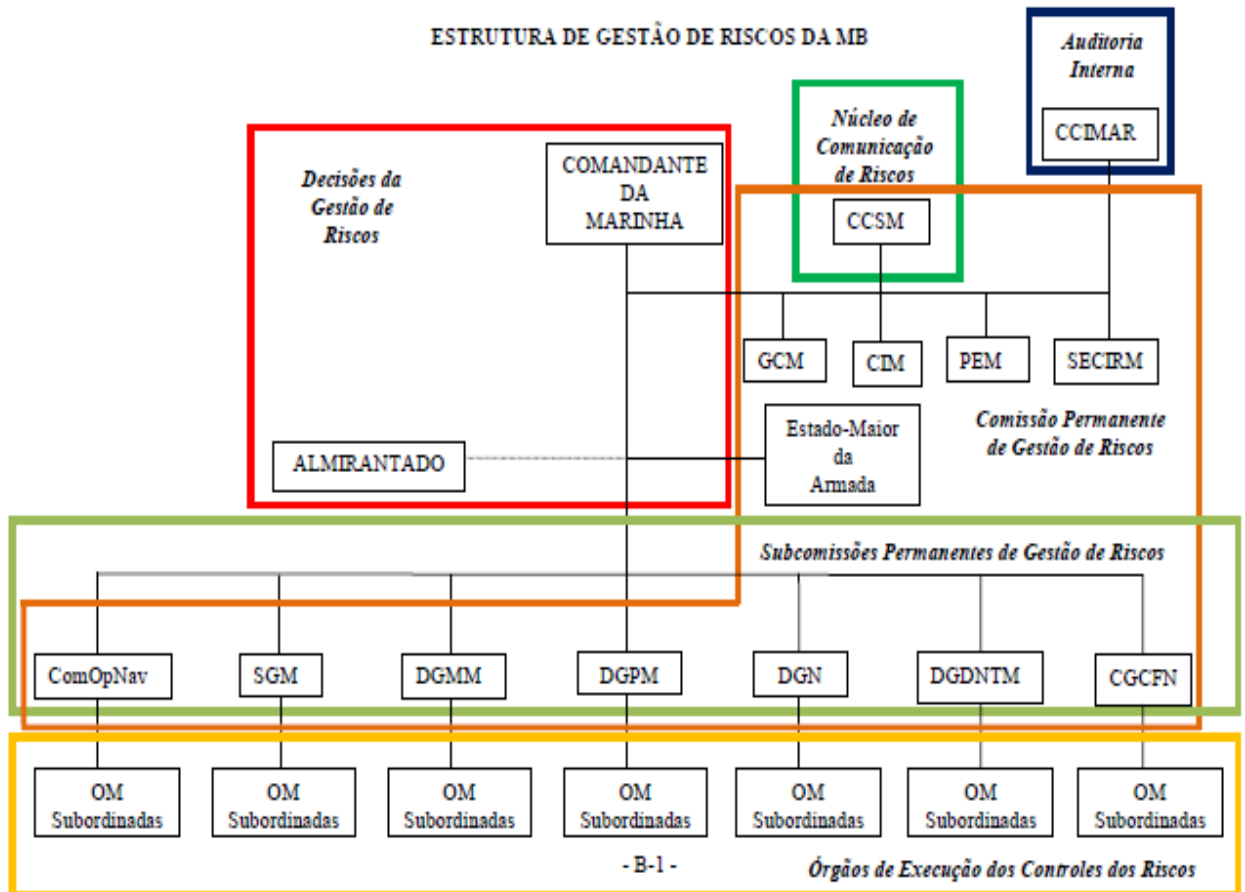
As reuniões do Conselho de Gestão devem contemplar tópico específico para o gerenciamento dos riscos, visto que tais eventos podem impactar objetivos e metas da OM. A SGM-107 reforça que os riscos relacionados a “programas de alto

nível e grande orçamento devem ser revistos com maior frequência” (BRASIL, 2015a, p. 9-11).

A partir da obrigatoriedade imposta pela IN 01/2016 (BRASIL, 2016a), a Marinha do Brasil aprovou sua Política de Gestão de Riscos, que possui como propósito realizar as orientações iniciais para a implementação da gestão de riscos com a finalidade de se alcançar os objetivos estratégicos estabelecidos no Plano Estratégico da Marinha (PEM).

O Estado-Maior da Armada, Órgão de Direção Geral, é a Organização Militar responsável pela Gestão do Sistema de Planejamento Estratégico da Marinha e deverá planejar, coordenar, fiscalizar e controlar as atividades de Gestão de Riscos (BRASIL, 2017b). Dentro da estrutura estabelecida para a gestão de riscos na MB, aparecem, ainda, a Auditoria Interna (em azul na figura 8), a Comissão Permanente de Gestão de Riscos, o Núcleo de Comunicação de Riscos (em verde) e os Órgãos de Execução dos Controles de Riscos (em amarelo). A figura 8 elucida o posicionamento da estrutura da gestão de riscos no organograma da MB.

Figura 8 – Estrutura da Gestão de Riscos da MB



Fonte: ARMADAINST nº 32-1 (BRASIL, 2017b, anexo B)

A Política de Gestão de Riscos da Marinha estabeleceu que a Comissão Permanente de Gestão de Riscos (área laranja) tem competências relacionadas a direção, orientação, coordenação, integração e fiscalização das atividades realizadas pelas Subcomissões. Sua composição foi estabelecida da seguinte forma:

A Comissão Permanente de Gestão de Riscos da MB será presidida pelo Chefe do Estado-Maior da Armada, secretariada pelo Subchefe de Estratégia do EMA e composta pelos Oficiais Gerais titulares dos ODS e das seguintes OM fora da Cadeia de Comando (OMF): Gabinete do Comandante da Marinha (GCM), Procuradoria Especial da Marinha, Centro de Inteligência da Marinha (CIM), Centro de Comunicação Social da Marinha (CCSM) e a Secretaria da Comissão Interministerial para os Recursos do Mar (SECIRM).

À Comissão Permanente compete: dirigir, orientar, coordenar, integrar e fiscalizar os trabalhos das subcomissões permanentes de Gestão de Riscos e dos órgãos de execução dos controles. (BRASIL, 2017b, p. 5)

Já as Subcomissões Permanentes de Gestão de Riscos (área verde) monitoram os riscos ao seu nível e definir os Planos de Contingências dos riscos sob suas responsabilidades. Cada Órgão de Direção Setorial é responsável por uma subcomissão (BRASIL, 2017b).

A Comissão, as Subcomissões e os Órgãos de Execução dos Controles de Riscos são responsáveis por cumprir as orientações referentes a Gestão de Riscos relacionadas aos Objetivos Navais, que estão detalhadas na Política de Gestão de Riscos na Marinha (BRASIL, 2017b) e nas Instruções para Implementação da Política de Gestão de Riscos da Marinha do Brasil (BRASIL, 2017c).

A Política de Gestão de Riscos da Marinha, além de classificar os riscos quanto ao ambiente interno e externo da Organização, também separa os riscos em níveis estratégicos (relacionados aos objetivos navais), setoriais (relacionados aos objetivos dos Órgãos de Direção Setorial) e os locais (relacionados aos objetivos contidos nos PEO das OM) (BRASIL, 2017b).

A gestão de riscos interage com os processos, projetos, atividades e ações das instituições, essa integração foi orientada no âmbito da Marinha do Brasil, a partir do estabelecimento do Plano de Gerenciamento de Riscos das Organizações Militares, sendo uma ferramenta que visa auxiliar para a efetiva e rápida tomada de decisão da Alta Administração, ao ser associado aos processos de planejamento para que permitam identificar as ameaças e as oportunidades vinculadas aos objetivos organizacionais (BRASIL, 2017c, p. 1).

3.1.2 Comando do 7º Distrito Naval

Subordinado ao Comando de Operações Navais, o Comando do 7º Distrito Naval foi escolhido para a realização da pesquisa em virtude da sua localização geográfica, o que possibilitou a condução das entrevistas de forma presencial, e do fácil acesso aos documentos afins a gestão de riscos da OM.

O Com7ºDN está localizado em Brasília e sua área jurisdição compreende áreas terrestre e fluvial que abrangem os Estados do Tocantins e Goiás e do Distrito Federal. Possui a seguinte missão:

Aprestar e empregar as Forças Navais, Aeronavais e de Fuzileiros Navais subordinadas, a fim de contribuir para a defesa da Pátria; para a garantia dos poderes constitucionais e da lei e da ordem; para o cumprimento das atividades subsidiárias previstas em Lei, e para o apoio à Política Externa, na sua respectiva área de jurisdição. (BRASIL, 2018c, p. 10)

O Distrito possui cinco Organizações Militares diretamente subordinadas: Grupamento de Fuzileiros Navais de Brasília (GptFNB); Hospital Naval de Brasília (HNBra); Estação Rádio da Marinha em Brasília (ERMB); Centro de Instrução e Adestramento de Brasília (CIAB); Capitania Fluvial do Araguaia-Tocantins (CFAT) e Capitania Fluvial de Brasília (CFB) (BRASIL, 2018c).

Em sua estrutura interna (anexo 2), a OM é comandada por um Vice-Almirante, do Corpo da Armada, que é diretamente auxiliado por um Chefe do Estado-Maior (CEM), por um Chefe-Geral dos Serviços (CGS), por um Superintendente do Patrimônio Imobiliário (SPI), e Assessorias e Serviços destinados a assuntos específicos. As três principais atividades do Distrito podem ser divididas nos macroprocessos finalísticos que envolvem, justamente, o Estado-Maior, a Chefia Geral de Serviço e a Superintendência de Patrimônio Imobiliário (BRASIL, 2018c).

O CEM exerce a chefia do Estado-Maior e possui cinco seções e um núcleo na sua estrutura: Seção de Organização; Seção de Inteligência; Seção de Operações; Seção de Logística e Mobilização; Serviço de Assistência Religiosa e Núcleo de Polícia Judiciária Militar (BRASIL, 2018c).

A Chefia-Geral dos Serviços tem em sua estrutura organizacional cinco elementos: Departamento de Tecnologia da Informação; Departamento de Administração; Departamento de Intendência; Núcleo do Serviço de Assistência Social e Serviço de Recrutamento Distrital. Os Departamentos de Prefeitura Naval,

de Engenharia e de Administração de Próprio Nacional Residencial estão subordinados ao Superintendente de Patrimônio Imobiliário (BRASIL, 2018c).

Para orientar seus mais diversos setores, bem como as Organizações Subordinadas, o Com7ºDN elaborou seu Planejamento Estratégico Organizacional (PEO), compreendendo o período de 2017 a 2020, onde foram estabelecidos a missão, visão de futuro, valores, macroprocessos, análise estratégica por meio da ferramenta SWOT², diagnóstico por meio de uma matriz GUT³, objetivos estratégicos e indicadores de desempenho (BRASIL, 2018c).

No Planejamento Estratégico o Comandante do Distrito orientou que fossem elaborados, integrados e revisados, anualmente, o Plano de Melhoria de Gestão, o Plano de Acompanhamento de Gestão, o Plano de Aplicação de Recursos, a Carta de Serviços ao Usuário e o Plano de Gestão de Riscos (BRASIL, 2018c).

3.2 População Alvo de Estudo e Amostra

A pesquisa teve como população 98 militares do Comando do 7º Distrito Naval, sendo composta por Oficiais encarregados de Seções, Subseções, Departamentos e Divisões, e seus respectivos Supervisores (Praças), que cumpriram os seguintes critérios:

- Oficiais e Praças que faziam parte dos setores que representavam os três maiores macroprocessos do Com7ºDN, sendo eles: Estado-Maior, Serviço de Patrimônio Imobiliário e Chefia Geral de Serviços; e
- Oficiais e Praças proprietários de riscos.

² O termo SWOT é uma sigla oriunda do idioma inglês, e é um acrônimo de Forças (*Strengths*), Fraquezas (*Weaknesses*), Oportunidades (*Opportunities*) e Ameaças (*Threats*). Essa análise busca identificar as forças e fraquezas internas, bem como as oportunidades e ameaças externas. Nesse sentido, aproveitam-se as forças internas e as oportunidades externas, ao mesmo tempo em que se corrigem as fraquezas internas e se minimizam os impactos das Ameaças externas, sempre com o foco no cumprimento da Missão e no alcance da Visão (BRASIL, 2015a).

³ A matriz GUT trata de problemas com o objetivo de priorizá-los, levando em conta a Gravidade, a Urgência e a Tendência (GUT) de cada um deles. Gravidade: impacto do problema sobre coisas, pessoas, resultados, processos ou organizações e efeitos que surgirão a longo prazo, caso o problema não seja resolvido; Urgência: relação com o tempo disponível ou necessário para resolver o problema; e Tendência: potencial de crescimento do problema, avaliação da tendência de crescimento, redução ou desaparecimento do problema. A pontuação de 1 a 5 para cada dimensão matriz permite classificar, em ordem decrescente de pontos, após a multiplicação da GxUxT, os problemas a serem atacados na melhoria do processo. (BRASIL, 2015a).

Por se tratar de Estudo de Caso, a amostra selecionada representou as características do fenômeno analisado (GODOY, 1995a) e foi composta por militares que possuíam o devido conhecimento acerca da questão de pesquisa investigada. A seleção foi intencional, por acessibilidade e com participação livre.

Com os parâmetros estabelecidos, foi alcançado, pelo critério de exaustão das temáticas, uma amostra de 12 militares, com a realização 323 minutos de gravação de áudio, sendo obtidos os dados sociodemográficos demonstrados no quadro 5. Para cada entrevistado, foi estabelecido um código, onde o “E” representa a palavra “entrevistado” e o número da codificação foi atribuído de acordo com a sequência em que ocorreu a entrevista:

Quadro 5 – Descrição dos entrevistados

Código	Posto / Graduação	Anos na Marinha	Anos trabalhando com Gestão de Riscos	Sexo	Dia	Duração
E1	Primeiro-Tenente	5 anos	2 anos	Fem.	22MAI	21 min
E2	Capitão de Mar e Guerra	33 anos	3 anos	Masc.	24MAI	25 min
E3	Capitão de Mar e Guerra	36 anos	2 anos	Masc.	24MAI	27 min
E4	Suboficial	35 anos	2 anos	Masc.	24MAI	18 min
E5	Terceiro-Sargento	12 anos	2 anos	Masc.	24MAI	17 min
E6	Capitão de Fragata	30 anos	4 anos	Masc.	24MAI	25 min
E7	Capitão de Fragata	22 anos	7 anos	Masc.	31MAI	45 min
E8	Primeiro-Sargento	26 anos	5 anos	Masc.	07JUN	23 min
E9	Capitão-Tenente	7 anos	3 anos	Masc.	10JUN	22 min
E10	Capitão-Tenente	17 anos	3 anos	Masc.	17JUN	25 min
E11	Suboficial	25 anos	8 anos	Masc.	17JUN	34 min
E12	Capitão de Fragata	28 anos	3 anos	Masc.	18JUN	41 min

Fonte: Próprio autor (2019)

O critério de seleção dos participantes considerou a hierarquia e cargo dos envolvidos com a gestão de risco. Os Oficiais, militares de níveis hierárquicos mais altos, foram selecionados visando captar a percepção e experiência de profissionais tomadores de decisão. Já as entrevistas com os Praças (Suboficiais e Sargentos) possibilitou conhecer as experiências e a verificação de conhecimento a respeito de gestão de riscos na base da pirâmide hierárquica.

De acordo com os dados sociodemográficos, dois entrevistados possuíam até 10 anos na Marinha, outros dois possuíam entre 10 e 20 anos, e oito militares tinham mais de 20 anos de serviço na Instituição.

3.3 Instrumento de Coleta de Dados

O roteiro da entrevista foi composto por 15 perguntas (quadro 6) baseadas nos fatores oriundos da literatura pesquisada. A entrevista semiestruturada permitiu o aprofundamento na verificação da percepção dos entrevistados quanto ao relacionamento dos fatores com a implementação da gestão de riscos em uma Organização Militar da Marinha do Brasil.

Quadro 6 – Fundamentos do Roteiro da Entrevista

	Fator
1 - Pela sua experiência, poderia citar os fatores que afetam a implementação da gestão de riscos em uma Organização Militar da Marinha do Brasil? 2 - Com a implementação da gestão de riscos, poderia informar quais são os pontos positivos e negativos para a Organização?	Livre (o autor)
3 - Conte-me como ocorre o fluxo de informações nos assuntos atinentes aos riscos, tanto na comunicação descendente, como na ascendente. 4 - Como os militares se mantêm informados dos objetivos e das prioridades na gestão de riscos? Cite-me os meios de comunicação utilizados e o tipo de informações transmitidas.	Comunicação
5 - O que você conhece sobre o Plano de Gestão de Riscos do Com7ºDN? 6 - Quais os conhecimentos repassados nas capacitações dos militares sobre o Plano e sobre a Gestão de Riscos? Essa capacitação é regular?	Conhecimento e capacitação
7 - Comente a respeito da importância da Alta Administração na gestão de riscos. 8 - Como a Alta Administração estabelece as ações que os militares devem realizar para a efetiva implementação da gestão de riscos? 9 - Conte-me como a Alta Administração conduz ações de forma a fortalecer a gestão de riscos.	Alta Administração (Liderança)
10 - O processo de gestão de riscos induz e aceita o envolvimento de todos os níveis hierárquicos nas atividades realizadas? 11 - Qual é a sua percepção do engajamento e comprometimento dos Oficiais com a gestão de riscos? E dos Praças?	Engajamento e comprometimento
12 - Que tipos de desafios (ou barreiras) podem surgir internamente para o uso da gestão de riscos? 13 - Qual a sua percepção sobre a gestão de riscos na tomada de decisão e no cumprimento dos objetivos organizacionais?	Mudança cultural e resistência
14 - Fale-me a respeito sobre a atuação da Assessoria de Gestão e Controle Interno na gestão de riscos.	Setor específico
15 - Deseja contribuir com mais alguma informação para a presente pesquisa?	Livre (o autor)

Fonte: Próprio autor (2019)

Foi realizada uma análise semântica por juízes (apêndice B). O roteiro foi enviado por e-mail e analisado por dois Professores Doutores do Instituto de Educação Superior de Brasília (IESB) e dois Oficiais Superiores da Marinha do Brasil (um Capitão de Fragata e um Capitão de Corveta), ambos do Corpo de Intendentes da Marinha e com mestrado em administração pela Fundação Getúlio Vargas.

Após os ajustes realizados a partir das observações dos profissionais supramencionados, o roteiro final foi aplicado nos 12 entrevistados selecionados na amostra, no período compreendido entre 21 de maio e 18 de junho de 2019.

3.3.1 Fonte de Dados Secundários

De forma a complementar a análise das entrevistas, parte do material empírico foi coletado por meio de verificação realizada no Plano de Gestão de Riscos e nas Atas do Conselho de Gestão do Comando do 7º Distrito Naval.

Ambos os documentos são classificados como ostensivos, ou seja, disponíveis para acesso público. No entanto, essa disponibilidade está condicionada ao acesso a intranet da MB ou ao comparecimento *in loco* na OM.

O Plano de Gestão de Riscos do Com7ºDN, aprovado em 2018, possui 18 páginas e 3 anexos. Já, as atas do Conselho de Gestão analisadas, referentes aos anos de 2018 e 2019, possuíam, em média, 10 páginas cada uma.

3.4 Procedimento de Coleta dos Dados

O grupo entrevistado foi convidado a participar mediante o envio, via e-mail, de uma carta-convite (apêndice C). No e-mail, foram apresentadas sugestões de datas e horários para a realização das entrevistas e solicitado ao participante que confirmasse uma data ou que sugerisse uma data e horário para a realização.

A carta-convite informou o objetivo da pesquisa e a autorização realizada pelo Comandante do Sétimo Distrito Naval. A duração do procedimento levou em torno de 30 minutos, sendo que o mais rápido demorou 17 minutos e o mais longo 45 minutos. O material não foi identificado nominalmente, o que possibilitou uma confiança entre as partes para que se obtivessem informações de forma fidedigna a realidade vivenciada pelos participantes selecionados.

No início de cada entrevista, foi solicitado autorização para a gravação do procedimento por meio de equipamento eletrônico, objetivando-se, dessa forma, a análise completa das informações mediante o registro de toda a conversa entre entrevistado e entrevistador, que posteriormente foram transcritas.

3.5 Procedimento de Análise

A análise foi dividida em duas vertentes, uma voltada para a análise documental, que abordou o Plano de Gerenciamento de Riscos do Com7ºDN e as deliberações e informações contidas nas Atas do Conselho de Gestão, e outra onde foram analisadas as informações das entrevistas.

As informações foram confrontadas com os dados observados nas literaturas, para que subsidiasse a resposta da pergunta-problema, bem como, o alcance dos objetivos definidos.

3.5.1 Procedimento de Análise das Entrevistas

Mediante a transcrição das entrevistas, foi realizada uma análise lexical, por meio do programa livre IRAMUTEQ (*Interface de R pour l'analyse Multidimensionnelles de Textes et de Questionnaires*), desenvolvido por Ratinaud (2009) na língua francesa, mas que atualmente possui tutoriais em outras línguas (MAIMAS et al, 2016).

Por meio do IRAMUTEQ foram realizadas as análises estatísticas do Textual Corpus, sendo utilizados os seguintes métodos: Nuvem de Palavras, Análise de Similitude e Classificação Hierárquica Descendente.

A Nuvem de Palavras é uma “análise lexical mais simples, porém graficamente bastante interessante, na medida em que possibilita rápida identificação das palavras-chave” (CAMARGO E JUSTOS, 2013, p. 516). Esse método realiza uma organização gráfica, por meio de um agrupamento de palavras, de acordo com a frequência em que aparecem no Textual Corpus (MOURA et al, 2014).

Baseada na teoria dos grafos⁴, a Análise de Similitude identifica as ocorrências e conexidade entre os vocábulos (MARCHAND E RATINAUD, 2012) e a Classificação Hierárquica Descendente, proposto por Reinert (1990), visa obter as classes de segmentos de texto que apresentam vocabulários semelhantes entre si e que tenham vocabulários diferentes das outras classes obtidas (MOURA et al, 2014) e, com a utilização do IRAMUTEQ, se recuperam, no Textual *Corpus*, “os segmentos de texto associados a cada classe, momento em que se obtém o contexto das palavras estatisticamente significativas, possibilitando uma análise mais qualitativa dos dados” (CAMARGO E JUSTOS, 2013, p. 516).

3.5.2 Procedimento de Análise Documental

A análise do Plano de Gerenciamento de Riscos do Com7ºDN e das Atas do Conselho de Gestão foi realizada por meio de leitura e síntese dos documentos.

O plano apresentou as formas de identificação, classificação e tratamentos dos riscos, bem como, o *modus operandi* da comunicação interna e externa. Contemplou aspectos do Planejamento Estratégico Organizacional da OM, demonstrando que a sua confecção foi realizada em consonância com os objetivos organizacionais.

As Atas analisadas se destacaram pela amplitude dos temas abordados nas reuniões, mas não foram verificados registros de assuntos relevantes na gestão de riscos do Com7ºDN

⁴ Teoria dos Grafos: Utilizada em várias áreas de conhecimento humano, tais como: computação, química, física, genética e psicologia (LUCCHESI, 1979), a teoria dos grafos “é um ramo da matemática que estuda as relações entre os objetos de um determinado conjunto (...) os grafos auxiliam na caracterização e visualização gráfica do corpus, permitindo a interpretação do conteúdo textual” (SALVIATI, 2017, p. 13).

4 ANÁLISE DE DADOS

4.1 Análise Documental

A análise documental, realizada por meio de leitura e síntese dos documentos relacionados, abordou a seguinte documentação interna que poderia tratar diretamente da gestão de riscos no Com7ºDN: Plano de Gerenciamento de Riscos e as Atas do Conselho de Gestão do dos anos de 2018 e 2019.

4.1.1 Plano de Gerenciamento de Riscos do Com7ºDN

Para aumentar as chances de se alcançar os objetivos organizacionais na OM, por meio do aproveitamento das oportunidades e a redução das ameaças, o Comandante do 7º Distrito Naval aprovou o Plano de Gerenciamento de Riscos em 18 de março de 2018, compreendendo o período de 2018 a 2021, com o intuito de identificar os eventos que possam comprometer os objetivos estratégicos, alinhar os riscos com as estratégias, fortalecer as decisões e aprimorar o controle interno (BRASIL, 2018d).

No decorrer do documento foram citadas a missão e a visão da OM e relacionados os valores organizacionais, bem como os objetivos estratégicos. Em seguida foram apresentados os principais conceitos em relação a riscos, onde o Com7ºDN tipificou os riscos quanto a origem (interno e externo) e quanto a classificação (estratégico, operacional, legal, financeiro e reputacional (BRASIL, 2018d).

Após os conceitos relacionados aos riscos, o item 6.2 do Plano de Gestão de Riscos do Com7ºDN estabeleceu as competências e responsabilidades do Conselho de Gestão da OM, da Assessoria de Gestão, Controle Interno e da Comissão Executiva e dos Proprietários dos Riscos.

6.2.1 Ao Conselho de Gestão (ConGes):

- Estabelecer a estratégia de gerenciamento de riscos;
- Estabelecer temas organizacionais com o intuito de promover a aplicação da gestão de riscos nas estratégias, projetos, serviços e processos;
- Definir as características dos riscos com a finalidade de promover o alinhamento da gestão de riscos ao planejamento estratégico da OM;
- Revisar e aprovar o processo de gestão de riscos;
- Assegurar a alocação dos recursos necessários à gestão de riscos;
- Avaliar a adequação, suficiência e eficácia da estrutura e processo de gestão de riscos; e
- Acompanhar e deliberar sobre as ações de respostas aos riscos identificados.

6.2.2 À Assessoria de Gestão e Controle Interno:

- Monitorar e controlar os riscos identificados;
- Apresentar na reunião do ConGes os riscos identificados, as ações de resposta e monitoramento dessas ações, por meio do Plano de Acompanhamento da Gestão (PAG);
- Efetuar o acompanhamento e a atualização dos anexos deste Plano de Gerenciamento de Riscos; e
- Avaliar a eficácia do processo de gestão de riscos e o seu alinhamento com a Política de Gestão de Riscos da MB.

6.2.3 Aos Membros da Comissão Executiva:

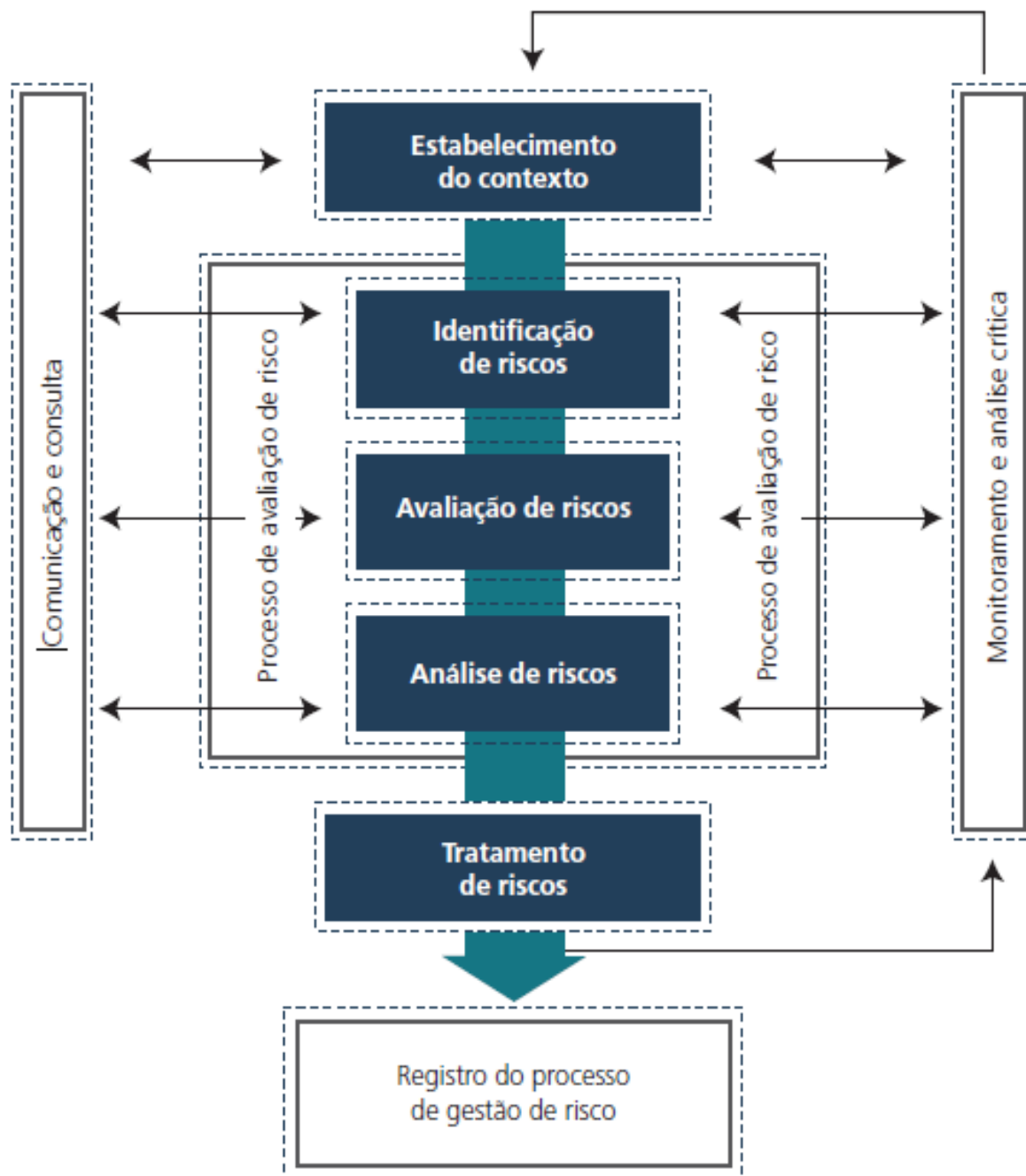
- Assessorar a identificação dos riscos de seus setores, as causas destes riscos e as consequências para OM caso os eventos se concretizem;
- Assessorar o desenvolvimento de planos de ações de resposta aos riscos identificados, visando a melhoria contínua dos processos organizacionais;
- Documentar os riscos dos seus setores e encaminhar as informações à Assessoria de Gestão e Controle Interno;
- Monitorar e controlar as ações de resposta aos riscos de seus setores; e
- Executar as ações de resposta aos riscos identificados.

6.2.4 Aos Proprietários de Riscos:

- Assegurar que o risco seja gerenciado de acordo com a Política de Gestão de Riscos da MB e com este Plano de Gestão de Riscos;
- Monitorar o risco ao longo do tempo, de modo a garantir que as respostas adotadas resultem na manutenção do risco em níveis adequados;
- Assegurar a implementação dos planos de ação definidos para tratamento dos riscos sob sua responsabilidade;
- Garantir que as informações adequadas sobre o risco estejam disponíveis em todos os níveis da Organização, considerando o seu respectivo sigilo; e
- Identificar e comunicar as deficiências de gestão de riscos". (BRASIL, 2018c, p. 5).

Advindo do processo de implementação da gestão de riscos estabelecido pela Política de Gestão de Riscos da Marinha do Brasil, que veio a estar em consonância com o processo estabelecido pela ABNT na NBR ISO 31000:2018 e pelo Tribunal de Contas da União, o Com7ºDN indicou cinco fases para a implementação da Gestão de Riscos na Organização, são elas: identificação de riscos, análise e avaliação de riscos, tratamento de riscos, monitoramento de riscos e comunicação, sendo representado na figura 9.

Figura 9 – Processo de Gestão de Riscos do Com7ºDN



Fonte: Plano de Gerenciamento de Riscos do Com7ºDN (BRASIL, 2018d, p. 6)

Na identificação dos riscos, o plano orientou a utilização da técnica conhecida como *brainstorming*⁵ entre os militares que possuísem conhecimento dos macroprocessos e dos objetivos organizacionais da OM. Já para a análise dos 97

⁵ *Brainstorming*: Técnica utilizada para gerar ideias espontaneamente a respeito de um determinado assunto (BRASIL, 2015a).

riscos identificados, o plano orientou que fosse utilizado a *bow tie*⁶ para mapear as causas, eventos e consequências relacionadas a cada um dos 97 riscos encontrados, todos com um viés de impacto negativo nos objetivos organizacionais, e estabeleceu controles de prevenção, para combater o risco, e de recuperação, caso o evento indesejado se materializasse (BRASIL, 2018d).

Para o acompanhamento dos controles propostos, decorrentes da utilização da *bow tie*, o plano orientou que as ações sejam controladas em uma planilha baseada na ferramenta gerencial 5W3H⁷, demonstrada no quadro 7.

Quadro 7 – Modelo de planilha 5W3H

WHAT?	WHO?	WHEN?	WHERE?	WHY?	HOW?	HOW MUCH?	HOW MEASURE?
O que será feito?	Por quem?	Quando será feito?	Onde será feito?	Por que será feito?	Como será feito?	Quanto custará?	Como medir?

Fonte: Plano de Gerenciamento de Riscos do Comando do Sétimo Distrito Naval (BRASIL, 2018d, p.

12)

Para se definirem os controles, o Plano de Gerenciamento de Riscos do 7º Distrito Naval estabeleceu que os responsáveis pelos riscos deveriam escolher os melhores controles por meio do atendimento dos seguintes critérios: custo *versus* benefício; tempo de implementação; nível de mitigação; combinação de mais de um controle e dependência externa (BRASIL, 2018d).

Os riscos foram avaliados utilizando uma matriz de probabilidade de ocorrência e impacto (quadro 8), por meio de metodologias de análise qualitativa ou semi-quantitativa. Essa matriz proporcionou a orientação para a classificação das magnitudes dos riscos encontrados e registrados no Plano de Gestão de Riscos do Com7ºDN (BRASIL, 2018d).

⁶ *Bow tie*: técnica que busca analisar e descrever os caminhos de um evento de risco, desde suas causas até as consequências, por meio de uma representação pictográfica semelhante a uma gravata borboleta (*bow tie*). O método tem como foco as barreiras entre as causas e o evento de risco e as barreiras entre o evento de risco e suas consequências (BRASIL, 2018a, p. 46).

⁷ 5W3H: ferramenta para detalhar o planejamento de qualquer ação atinente a uma prática de gestão. Tem esse nome devido as letras iniciais em inglês das oito palavras que representam as perguntas para o que se pretende conhecer. Para a sua utilização, se elabora uma planilha com as atividades e as perguntas a fazer, de modo que sejam preenchidas as respostas (BRASIL, 2015a).

Quadro 8 – Classificação na matriz de probabilidade e impacto

Probabilidade (grau)	Consequências/ Impacto (grau)				
	Insignificante (1)	Pequeno (2)	Moderado (4)	Grande (6)	Catastrófica (8)
Quase Certa (8)	Médio (8)	Médio (16)	Alto (32)	Extremo (48)	Extremo (64)
Provável (6)	Baixo (6)	Médio (12)	Alto (24)	Alto (36)	Extremo (48)
Possível (4)	Baixo (4)	Médio (8)	Médio (16)	Alto (24)	Alto (32)
Improvável (2)	Baixo (2)	Baixo (4)	Médio (8)	Médio (12)	Alto (16)
Rara (1)	Baixo (1)	Baixo (2)	Baixo (4)	Médio (6)	Alto (8)

Fonte: Plano de Gerenciamento de Riscos do Com7ºDN (BRASIL, 2018d, p. 10)

Os tratamentos dos riscos foram definidos de acordo com a magnitude encontrada. Para os riscos extremos, foi orientado a se evitar a exposição, para os riscos classificados com alto e médio foi orientado que a OM realizasse ações para a redução da respectiva magnitude, e para os riscos classificados como baixo a orientação foi de aceitá-los, porém mantendo um constante acompanhamento. (BRASIL, 2018d).

A comunicação, etapa que permeia todas as fases do processo, foi dividida em interna e externa. A interna com o objetivo de divulgar para todos os setores como seria realizado o gerenciamento de riscos e a externa para a divulgação de informações ao Comando Imediatamente Superior (BRASIL, 2018d).

A comunicação externa tem o objetivo de apresentar os riscos que possuíam pelo menos uma das seguintes características: causas e consequências externas a OM; controles que não podem ser introduzidos nos processos da OM ou riscos com magnitude alta ou extrema (BRASIL, 2018d).

4.1.2 Atas do Conselho de Gestão

De acordo com as Normas de Administração da Marinha, o monitoramento e controle da gestão de riscos são realizados pelo Conselho de Gestão ou por uma Comissão Executiva, sendo que esses procedimentos foram orientados para que fossem contemplados como tópicos específicos nas reuniões desse Conselho. (BRASIL, 2015a).

As reuniões do Conselho de Gestão ocorrem uma vez ao mês e a sua estrutura é composta por: Presidente, Membros Permanentes, Consultor Técnico, Secretário, Consultor Específico, Comissões Executivas e Relatores (Brasil, 2015).

No caso dos Membros Permanentes tem-se a seguinte composição:

- a) Ordenador de Despesa (quando este não for o Presidente do Conselho);
- b) Agente Fiscal;
- c) Vice-Diretor ou Imediato;
- d) Chefes de Departamento ou elemento organizacional com função equivalente;
- e) Agentes e Gestores;
- f) Gerente de Hotel de Trânsito;
- g) Assessores de Gestão da Qualidade - qualquer pessoa, preferencialmente com qualificação técnica na área de qualidade, designada como elemento de contato do Programa Netuno, conforme a publicação EMA-134; e
- h) Praças de ilibada conduta que, a critério da Direção/Comando, possam contribuir para a condução da Gestão da OM. (BRASIL, 2015a, p. 12-1)

Indo ao encontro do que foi estabelecido na SGM-107, o Plano de Gerenciamento de Riscos do Com7ºDN orientou que o Conselho de Gestão da OM, entidade similar a um Conselho de Administração de uma empresa, realizasse uma série de ações voltadas para a condução estratégica da gestão de riscos, cujas deliberações deveriam ser emanadas mensalmente e registradas em atas.

No Com7ºDN foram analisadas as atas do Conselho de Gestão dos anos de 2018 e 2019, sendo observado que diversos assuntos foram tratados, tais como: indicadores de desempenho, análise das prestações de contas, avaliação do programa de aplicação de recurso, licitações e acordos administrativos, aspectos relacionados a situação financeira e orçamentária, questões envolvendo o pessoal e as deliberações do próprio Conselho.

Nessas atas, não foi observado um campo específico para tratar de qualquer aspecto relacionado à gestão de riscos da OM. Por mais que as atas apresentassem uma amplitude de assuntos referentes às diversas atividades e atribuições da OM,

não foram encontrados temas voltados para capacitação e informação da gestão de riscos e práticas de mitigação e acompanhamento da evolução da magnitude dos riscos decorrentes dos controles que foram definidos no Plano.

Destarte esta constatação, localizou-se uma deliberação sobre a gestão de riscos, datada de 20 de setembro de 2018, que estabelecia, por Portaria, a criação de um Comitê com o objetivo de acompanhar, quadrimestralmente, o desempenho dos principais instrumentos de gestão, dentre eles, o Plano de Gerenciamento de Riscos. No entanto, não foram apresentados documentos que registrassem a atuação desse comitê até o mês de maio de 2019.

4.2 Análise das Entrevistas

4.2.1 Percepção dos Entrevistados quanto a Fatores que Influenciam na Implementação da Gestão De Riscos

As duas perguntas iniciais foram realizadas para verificar a impressão, a partir da espontaneidade dos entrevistados, quanto a percepção de fatores relacionados a implementação da gestão de riscos e os seus aspectos positivos e negativos.

Para a primeira pergunta do roteiro, a análise do Textual *Corpus* permitiu a observação de 2.177 ocorrências de palavras em 12 textos, foram encontradas 682 formas, sendo 19,75% de formas únicas, ou seja, 430 ocorrências.

Na análise estatística, relacionada a Nuvem de Palavras produzida (figura 9), foi verificado que os vocábulos **peçoal**, **gestão de riscos**, **cultura**, **capacitação**, **implementação** e **TCU**, apareceram no texto, respectivamente, 30, 21, 11, 11, 11 e 9 vezes para a pergunta número um. Graficamente, percebeu-se que o **peçoal** exerce influência significativa na implementação de gestão de riscos.

Ao redor da palavra **peçoal**, foi notória a proximidade dos vocábulos **dificuldade**, **hábito** e **cultura**, o que pode ser compreendido como a falta de hábito das pessoas com a gestão de riscos em virtude da dificuldade na implantação da mentalidade da gestão de riscos na cultura da Organização. Isto foi observado no falar do entrevistado E3: “enquanto eu estava na logística, eu não dei atenção a gestão de riscos, acho que o peçoal não dá a atenção que merece a gestão de riscos” (E3).

Continuando a análise da figura 10, a proximidade das palavras **falta** e **capacitação** denotou que o relacionamento entre elas foi, também, conectado como um fator para a implementação da gestão de riscos. Na parte inferior da figura 10 foi verificado que próximo a palavra **Alta Administração** foi agrupado o verbo **priorizar** com os vocábulos **recurso** e **mentalidade**. Essa perspectiva de se relacionar a implementação da gestão de riscos com a Alta Administração e o conhecimento foi percebida quando o entrevistado E6 informou que “o que afeta em primeiro lugar é a falta de conhecimento da gestão de riscos e, em segundo, a falta de direcionamento da Alta Administração”.

Figura 10 – Fatores relacionados com a implementação da gestão de riscos



Fonte: Próprio autor (2019).

Sob a perspectiva da influência das pessoas na gestão de riscos em uma OM, foi percebido que fatores atribuídos a **cultura** e a **capacitação**, exercem influência nos processos de implementação da gestão de riscos em uma OM. O quadro 9 aponta como esses fatores foram tratados pelos entrevistados 10, 11 e 12.

Quadro 9 – Relatos dos Fatores Capacitação e Cultura

Fator	Entrevistado	Relato
Capacitação	E10	Capacitação é o investimento na qualificação profissional dos militares na gestão de riscos, a teoria não é amplamente conhecida, ela requer um detalhamento mais profundo.
	E11	A dificuldade que eu vejo para a implementação da gestão de riscos nas Organizações Militares é a falta de capacitação. O pessoal precisa muito de uma capacitação externa e eu não vejo isso, vejo muito fechado.
Cultura	E12	Não é só a Alta Administração impor ou priorizar a gestão de riscos, mas é fazer com que cada um compre a ideia, mudança da cultura é isso, é o que vai produzir a mudança organizacional.
	E10	No Com7ºDN a rotatividade de pessoal interfere na disseminação da cultura na área de gestão de riscos, muitas vezes o pessoal até adquire conhecimento, mas muitos não ficam na OM a ponto de transferir esse conhecimento, essa prática.

Fonte: Próprio autor (2019).

Quanto a **capacitação**, os entrevistados E10 e E11 relataram que a falta dela exerceu influência na implementação da gestão de riscos devido a não disseminação da teoria, o que acarretou o não conhecimento dos processos que deveriam ser realizados.

Já a **cultura**, foi abordada em duas vertentes, onde ambas estavam relacionadas a falta de **mentalidade** enraizada nas pessoas para se colocar em prática a gestão de riscos, sendo essa percepção mencionada pelo entrevistado E5 da seguinte forma:

Acho que a maior dificuldade é a mentalidade do pessoal de compreender a importância da gestão de riscos, a mentalidade em conseguir, também, a participação. Como é difícil inserir a mentalidade de gestão de riscos no pessoal, a participação do pessoal fica comprometida, também, para avaliar os riscos de cada divisão, avaliar seus riscos internos e externos. Conseguir essa contribuição é difícil por causa da falta de mentalidade. (E5)

Uma das vertentes, apontada por E12, é que a **Alta Administração** precisava conduzir e disseminar práticas que contribuíssem para a mudança cultural em prol

da absorção dos processos de gestão de riscos, o que foi corroborado pelo entrevistado E6 da seguinte forma:

A falta de direcionamento da Alta Administração, na época eu fazia parte e era o primeiro que às vezes não tinha tempo para isso, de direcionar as ações de todos em função de uma política de gestão de riscos. (E6).

O que eu observei no Com7ºDN, por ser uma Organização Militar tipicamente de prestação de serviço, é que a quantidade de demandas emergências que acontecem dificultam as pessoas de terem um pensamento pragmático em função de riscos, elas vivem apagando incêndio, corrigindo problemas, então não está arregrado na cultura. As pessoas não têm tempo e nem são direcionadas a se doutrinarem, a ter uma política, uma estratégia, a voltar as suas atividades para analisar os riscos e combater aquilo que pode se tornar riscos no futuro. (E6)

A outra vertente apontada pelo entrevistado E10, foi relacionada à **rotatividade do pessoal**, pois, no seu entendimento, não se conseguia transferir hábitos para os militares recém-embarcados, ou seja, não houve tempo hábil para a transmissão do conhecimento e da cultura organizacional relacionada à gestão de riscos.

Continuando na **cultura**, o Entrevistado E12 afirmou que os militares precisariam ter consciência de que a gestão de riscos seria importante para os processos conduzidos. Para o entrevistado, se adquire consciência por meio de **capacitação e conhecimento**, essa percepção foi verificada no seguinte posicionamento:

O primeiro fator é a implementação de uma conscientização no pessoal sobre a importância da gestão de riscos, essa conscientização demora, é um processo moroso, ela tem que ser feita através de muita propaganda, muito treinamento e muito adestramento. (E12)

A questão do **hábito** foi citada por E12 como uma necessidade de se mudar o comportamento das pessoas, o entrevistado relatou que para “criar hábitos e práticas, a partir de ações repetitivas, até mudar a cultura do pessoal; para se criar um hábito demora e esse novo hábito vai mudar o comportamento”.

Continuando em fatores relacionados com as pessoas, o entrevistado E6 abordou que no Com7ºDN a implementação da gestão de riscos foi afetada “em primeiro lugar, a falta de conhecimento da gestão de riscos”. Essa perspectiva foi reforçada pelo entrevistado E11, quando afirmou que “eu nem sabia que existia o Plano de Gestão de Riscos”, e com isso foi perceptível que **conhecimento**, ou

melhor, a falta dele, foi outro fator relacionado com a implementação da gestão de riscos.

Segundo a percepção dos entrevistados (quadro 10), outro fator apontado por 5 dos 12 entrevistados, foi a **necessidade de se cumprir as orientações disseminadas pelo TCU**, órgão de controle externo do Poder Legislativo, e das normas emanadas pela Alta Administração da Marinha do Brasil, que na presente pesquisa, esse fator foi nomeado de **conformidade**.

Quadro 10 – Fator Conformidade

Fator	Entrevistado	
Conformidade	E2	Foi fundamental o TCU recomendar, mediante as diversas análises dos relatórios de gestão, não apenas o da Marinha do Brasil, mas de todos os órgãos no qual ele tem responsabilidade como controle externo, foi de recomendar a implementação da gestão de riscos. Começaram a ser expedidas as políticas de implementação da gestão de riscos, começando pelo Ministério da Defesa, depois pelo Exército Brasileiro, e, por fim, a da Marinha do Brasil, então, as Forças começaram a se engajar na gestão de riscos em muito para atender as recomendações do TCU.
	E3	O Relatório de Gestão atendeu exatamente com o que o TCU procura hoje.
	E4	Quando começou a implementação da gestão de riscos, há três ou quatro anos atrás, vimos que realmente não tinha nada, foi quando começou a chegar as orientações do TCU e das Diretorias Especializadas que começamos a implementação da gestão de riscos.
	E9	Pela minha experiência, a blindagem referente aos questionamentos dos órgãos de controle externo, tal como o TCU e da própria sociedade, foi um fator relacionado com a implementação da gestão de riscos.
	E11	O terceiro fator seria atender a conformidade de uma norma estabelecida pelo TCU e pelo Ministério do Planejamento, a OM teve que cumprir essa conformidade, que antigamente não existia.

Fonte: Próprio autor (2019)

Dessa forma, em uma primeira análise, a partir da livre percepção dos entrevistados, pode-se relacionar os seguintes fatores aderentes com a implementação da gestão de riscos em uma Organização Militar, são eles: **conformidade; conhecimento; capacitação; Alta Administração; rotatividade de pessoal e cultura**, sendo que na cultura os entrevistados relacionaram 3 subfatores: **mentalidade, conscientização e hábito**.

Essa análise permitiu verificar que a palavra **não**, mesmo tendo uma conotação negativa, foi relacionada, por alguns entrevistados, com a palavra **negativo**, ou seja, que eles não verificaram fatores negativos na implementação da gestão de riscos, essa perspectiva foi verificada quando o entrevistado E6 relatou que “acho que não tem ponto negativo” e o entrevistado E3 discorreu que “pontos negativos eu não vejo, pelo contrário, eu só vejo os positivos”.

Alguns entrevistados abordaram o ponto negativo como sendo um fator de dificuldade na implementação da gestão de riscos, fato esse, afirmado pelo entrevistado E1 da seguinte forma: “Eu acho um pouco difícil a implementação na cultura da Organização Militar”. Corroborando o aspecto relacionado com a cultura apontado por E1, o entrevistado E10 afirmou que “a partir do momento que a cultura da gestão de riscos não é disseminada, o pessoal acha que é só para constar, que não vai ter aplicação prática”. Já para o entrevistado E7, o ponto negativo da implementação da gestão de riscos foi que “a gestão de riscos não é um conhecimento difundido, não é algo que seja comumente utilizado na hora de se priorizar recursos”.

Quanto aos aspectos positivos da implementação da gestão de riscos, os entrevistados E1 e E10 convergiram no sentido de que o gerenciamento dos riscos influencia positivamente no cumprimento do Planejamento Estratégico Organizacional. Para E1, “no caso da Marinha do Brasil, nem seria para ser mais competitiva, mas sim para atingir as metas organizacionais como Organização Pública”, e para E10, “a implementação da gestão de riscos vai contribuir para o cumprimento dos objetivos estratégicos do Planejamento Estratégico Organizacional”.

Outra vertente dos aspectos positivos apontados foi que a implementação da gestão de riscos permitiria que a OM trabalhasse com uma mentalidade voltada para o conhecimento prévio das incertezas que poderiam atingir determinado processo, sobre isso o entrevistado E2 discorreu que “o desenvolvimento e implementação da mentalidade de gestão de riscos, seria uma tentativa de diminuir muito as ações compensatórias, ou seja, as ações voltadas para compensar a materialização do risco”, ele complementa que a “mentalidade de gestão de riscos antecipa as nossas decisões e isso é um fator extremamente positivo”.

Na figura 11, foi perceptível que existe um relacionamento entre as palavras ponto, positivo, mitigar e risco no sentido de que é preciso a OM conheça os seus

riscos para por em prática ações que visariam a mitigação da possível ocorrência das incertezas, essa linha de raciocínio é permeável no que o E9 afirmou:

Um ponto positivo da implementação da gestão de riscos foi a possibilidade do Com7ºDN identificar os riscos e saber como lidar com cada um deles, se aceitaria ou se realizaria a mitigação dos riscos, possibilitando a definição do tratamento que seria realizado aos riscos, para que a gestão ficasse mais eficiente. (E9)

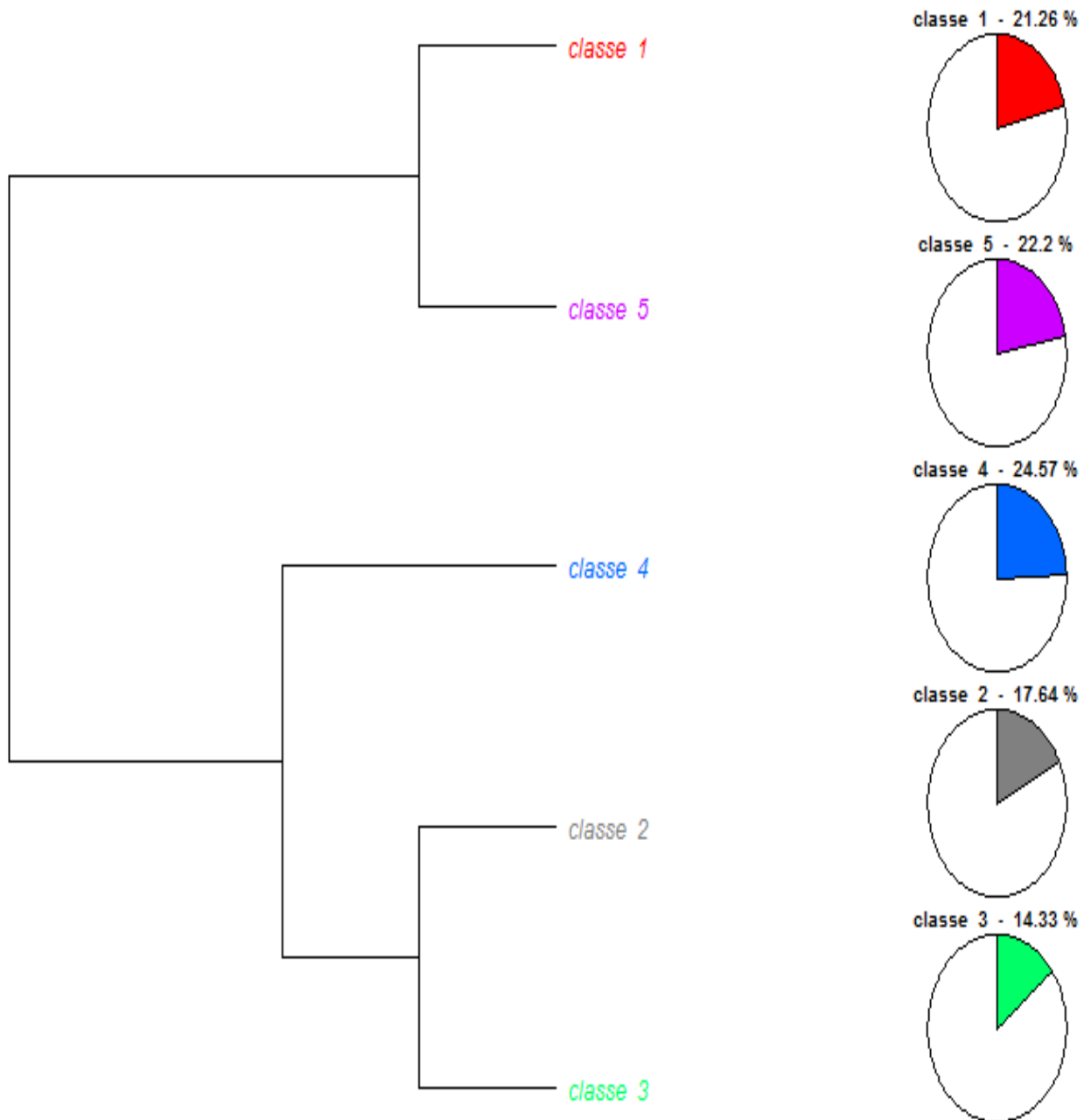
Esse raciocínio convergiu para o aspecto positivo levantado pelo entrevistado E12, segundo o qual um fato positivo na implementação da gestão de riscos seria que “todo pessoal sabe o que tem que ser feito, é mapeado o processo”. Essa percepção quanto ao real conhecimento foi corroborada pelo entrevistado E1, porém contemplando a Alta Administração e o pessoal, quando afirmou que:

O fator positivo seria a Alta Administração saber quais são os riscos que são inerentes a atividade dela e como minimizá-los. Além disso, a pessoa que está na produção, também consegue vislumbrar o que que ela pode fazer e melhorar os processos para ter uma noção do todo, quando ela já consegue mapear os riscos que ela poderia ter ou tem na sua atividade. (E1)

4.2.3 Caracterização das Classes do Textual *Corpus* - Implementação da Gestão de Riscos

A análise proveniente da transcrição das 12 entrevistas, permitiu a observação no textual *corpus* de 24.937 ocorrências de palavras em 174 textos. Foram encontradas 3.149 formas, sendo 51,76% de formas únicas, ou seja, 1.630 formas.

Foi realizada uma Classificação Hierárquica Descendente, por meio de um dendograma, onde se obteve cinco classes advindas das partições do conteúdo. Conforme demonstrado na figura 12, as classes de palavras 1, 5 e 4 apresentaram uma representatividade acima de 20% na análise e um relacionamento entre as classes 1 e 5 e entre as classes 2, 3 e 4.

Figura 12 – Dendograma do Textual *Corpus*

Fonte: Próprio autor (2019)

Segundo o dendograma, as cinco classes, advindas das partições do conteúdo, foram denominadas indutivamente de acordo com a ideia transmitida pelas palavras formadoras de cada classe e dos segmentos de textos recuperados pelo IRAMUTEQ. Conforme demonstrado no quadro 11, as classes foram denominadas de seguinte forma: cultura – classe 1; público – classe 2; capacitação – classe 3; comunicação – classe 4 e conformidade – classe 5.

Quadro 11 – Classes e Palavras do Dendograma

IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO DE RISCOS				
Alinhamento Organizacional da Cultura com a Conformidade		Qualidade no Fluxo de Informações Decorrentes das Capacitações		
		Comunicação	Alcance das Capacitações realizadas no Com7ºDN	
Classe 1	Classe 5	Classe 4	Classe 2	Classe 3
21,30%	22,20%	24,60%	17,60%	14,30%
CULTURA	COFORMIDADE	COMUNICAÇÃO	PÚBLICO	CAPACITAÇÃO
Gestão de Riscos	TCU	Conselho de Gestão	Gente	Capacitação
Ferramenta	Relatório de Gestão	Reunião	Praça	Curso
Processo	Risco	Informação	Perdido	Profissional
Cultura	Objetivo	Acesso	Autoridade	Rio de Janeiro
Resistência	Positivo	Comunicação	Oficial	Brasília
Tomada de Decisão	Estratégico	Acreditar	Pessoal	Oferecer
Pessoa	Missão	E-mail	Palestra	Divisão
Organizacional	Planejamento Estratégico Organizacional	Plano de Dia	Hierarquia	Marinha do Brasil
Pessoal	Prioridade	Comandante do Distrito	Palavra	Ministério da Defesa
Compreensão	Mitigar	Indicadores de Desempenho	Engajamento	Militar
Dia a dia	Plano de Gestão de Riscos	Tema	Mudança	Assessoria de Gestão e Controle Interno
Mentalidade	Foco	Nunca	Ouvir	Qualificação
Administração Pública	Cumprir	Participar	Suboficial	Envolver
Utilizar	Recurso	Descendente	Comando	Comando do 7º Distrito Naval
Fator	Recomendar	Tripulação	Restrito	Controle Interno
Melhoria	Recomendação	Fluxo	Falta	Conhecimento
Estimular	Fundamental	Assessor de Gestão e Controle Interno	Suboficial Mor	Norma
Difundir	Decisão	Controle Interno	Qualificar	Governo Federal
Compreender	Dirigente Máximo	Incentivar	Instrução	CIANB
Rotatividade	Planejamento	Ascendente	Informar	ENAP
Mapear	Cumprimento	Mensal	Computador	Falta
Conhecimento	Assessoria de Gestão e Controle Interno	Orientar	Difícil	Estado-Maior da Armada
Motivar	Priorizar	Conduzir	Marinheiro	Plano de Gestão de Riscos
Pensar	Forças Armadas	Lento	XXX	Ensino à Distância
XXX	Possibilitar	Programa Netuno	XXX	XXX
XXX	XXX	Divulgar	XXX	XXX

Fonte: Próprio autor (2019)

O Textual *Corpus* foi denominado de Implementação da Gestão de Riscos, sendo composto pelos temas Alinhamento Organizacional da Cultura com a Conformidade, composto pelas classes 1 e 5, e Qualidade no Fluxo de Informações Decorrentes das Capacitações, abarcando as classes 2, 3 e 4. De forma intermediária, primeiramente as classes 2 e 3 se relacionam, para depois se agruparem com a classe 4, a convergência das classes 2 e 3 foi intitulada com o subtema: Alcance das Capacitações Realizadas no Com7ºDN **Cultura**

a) Classe 1 - Cultura

Relacionado com o vocábulo **cultura**, a classe 1 apresentou termos como **gestão de riscos**, **ferramenta**, **processo**, **cultura**, **resistência**, **tomada de decisão** e **pessoa**, todos com um qui-quadrado⁸ maior do que 30, e tendo como verbos associados **utilizar**, **estimular**, **difundir**, **compreender** e **motivar** (figura 13).

No Com7ºDN, a resistência persiste na cultura do pessoal, essa palavra foi relacionada por sete dos 12 entrevistados. De uma forma geral, os entrevistados relacionaram que a resistência faz parte da cultura da Organização e que precisaria ser mitigada para que ocorresse a efetiva implementação da gestão de riscos.

Figura 13 – Verbos associados na Classe Cultura



Fonte: Próprio Autor (2019).

⁸ Exprime a força de ligação entre a forma e a classe (SALVIATI, 2017, p. 52).

A quebra da resistência precisaria ser trabalhada pela Alta Administração, o que foi verificado pelo seguinte relato do entrevistado E9:

A Alta Administração precisa, por meio do exemplo e da liderança, atuar na cultura organizacional, quebrar a resistência natural do pessoal quanto as novas ferramentas de gestão, que sejam absorvidas pelos processos administrativos de forma permanente e que seja revisada regularmente. (E9)

A percepção da atuação da Alta Administração para proporcionar a mudança na cultura da Organização também foi abordada da seguinte forma pelo entrevistado E10:

A Alta Administração deveria trabalhar essa mentalidade da cultura de gestão de riscos no nosso pessoal, de explicitar a importância da gestão de riscos na condução das atividades diárias da Organização. Acho que falta um pouco mais de ênfase nessa parte da importância da gestão de riscos, porque acho que falta muito para tripulação conseguir materializar aquilo ali no impacto do dia a dia das tarefas. Porque fica muito teórico e talvez as pessoas não saibam trazer aquilo ali para termos práticos do impacto da gestão de riscos na Organização (E10).

A falta de conhecimento foi associada com a resistência, no entanto, as pessoas poderiam apresentar um menor grau de resistência a medida em que fossem ganhando informação, por meio de um mapeamento de processos, e se adaptando a nova forma de administrar. Essa perspectiva foi verificada na afirmação que o entrevistado E12 fez: “Eu vejo, ainda, que o pessoal tem resistência quanto a implementação da gestão de riscos, mas, depois que o processo está mapeado, as pessoas começam a ter uma resistência menor”. A resistência também foi associada ao desconhecimento e ao novo pelo entrevistado E11, quando relatou que “o pessoal não sabe qual o procedimento vai fazer, tudo que é novo tem resistência”.

Outra forma apontada para a resistência do pessoal, foi descrita pelo entrevistado E10 quanto a mudança do *modus operandis* que são realizadas as tarefas, ele relatou isso da seguinte forma:

Um dos principais desafios é quebrar a resistência do pessoal que já está acostumado a realizar um processo de uma determinada forma, de não querer mudar os procedimentos dos processos, em detrimento da gestão de riscos. Ele mudar a forma como ele desempenha a tarefa para a utilização em prol da gestão de riscos. (E10)

A mentalidade de gestão de riscos precisaria ser ampliada para todos os setores da Organização. Essa deficiência no conhecimento, dessa metodologia, causa a impressão nos militares que seria apenas mais uma tarefa a ser executada,

que não iria proporcionar resultados objetivos, essa vertente de pensamento foi verificada quando E6 discorreu da seguinte forma:

A cultura no Com7ºDN faz com que as pessoas não pensem sobre as ferramentas que existem para gestão, a mentalidade do pessoal não está voltada para a utilização da gestão de riscos, essa cultura de gestão não está implementada no pessoal. Seja mentalidade para a gestão de riscos, para o Planejamento Estratégico Organizacional ou para o Plano de Ação, todas essas ferramentas da Avaliação da Gestão as pessoas acham que isso não contribui palpavelmente por um sucesso da Organização. (E6)

Continuando com a associação entre mentalidade e conhecimento, ou melhor, um conhecimento que não foi estimulado, difundido ou motivado entre os militares, em especial nos Praças. Essa percepção foi observada nos seguintes relatos:

Acho que ainda não está tão maduro na instituição, falta a implementação da cultura voltada para a gestão. Apesar de estar desenhado e tudo, ainda não pegou, tem muita coisa a ser trabalhado ainda, principalmente a mentalidade do pessoal. Eu acho que a maior parte das Praças não tem nenhum conhecimento ou tem um conhecimento muito superficial da gestão de riscos. (E1)

Pelo desconhecimento a pessoa vai tentar se afastar dessa nova mentalidade que está chegando, mas quando esses militares fazem cursos, seja pela internet ou presencialmente, ganha-se uma grande contribuição na participação do pessoal. (E2)

A Alta Administração precisaria atuar na cultura existente, diminuindo a resistência dos militares com as novas formas de gestão relacionadas as modernas práticas de administração. O relacionamento entre cultura e implementação da gestão de riscos foi observado pela relação de palavras formadas na classe 1 do dendograma (quadro 11), chamando a atenção a palavra resistência no *Textual Corpus*.

b) Classe 5 - Conformidade

Segundo o dendograma (figura 12), percebeu-se que a classe 5 foi associada a classe 1, sendo chamada de **conformidade** em razão de estar relacionada ao regramento estabelecido por Instituições do Controle Externo, como o TCU, ou hierarquicamente superiores ao Com7ºDN, tais como o Comandante da Marinha e o Estado-Maior da Armada.

Nessa classe foram encontrados os verbos **cumprir**, **recomendar** e **priorizar**, o que denotam o estabelecimento de uma ação a partir de uma determinação de

uma Organização de nível superior. Essa perspectiva foi verificada quando o entrevistado E2 discorreu que “a Secretaria-Geral da Marinha tem distribuído muitas circulares recomendando a gestão de riscos e por similaridade nós vamos adequando o nosso Plano de Gestão de Riscos a essas recomendações”. O entrevistado E11 reforçou essa perspectiva quando afirmou que “o terceiro fator seria atender a legalidade do ato, uma conformidade estabelecida pelo TCU e pelo Ministério do Planejamento, tem que cumprir a conformidade que antigamente não existia”.

Inclusive, a percepção do cumprimento de uma conformidade instituída por uma Organização de nível hierárquico superior foi um dos fatores apontados pelos entrevistados no decorrer das entrevistas, em especial, na primeira pergunta.

Outras duas palavras mencionadas foram a **Assessoria de Gestão e Controle Interno** e o **Plano de Gestão de Riscos**, essas palavras foram relacionadas no sentido de que a confecção do plano foi resultado da atuação direta dessa assessoria. Essa perspectiva foi verificada nas seguintes afirmações dos entrevistados E3, E6, E7 e E12:

Eu vejo que a Assessoria de Gestão e Controle Interno foi muito importante para passar mentalidade de Gestão de Riscos, para unir os setores em prol do objetivo de criar um Plano de Gestão de Riscos, você viu agora, o pessoal vem na Assessoria de Gestão e Controle Interno para dirimir dúvidas da parte estratégica e de riscos. (E3)

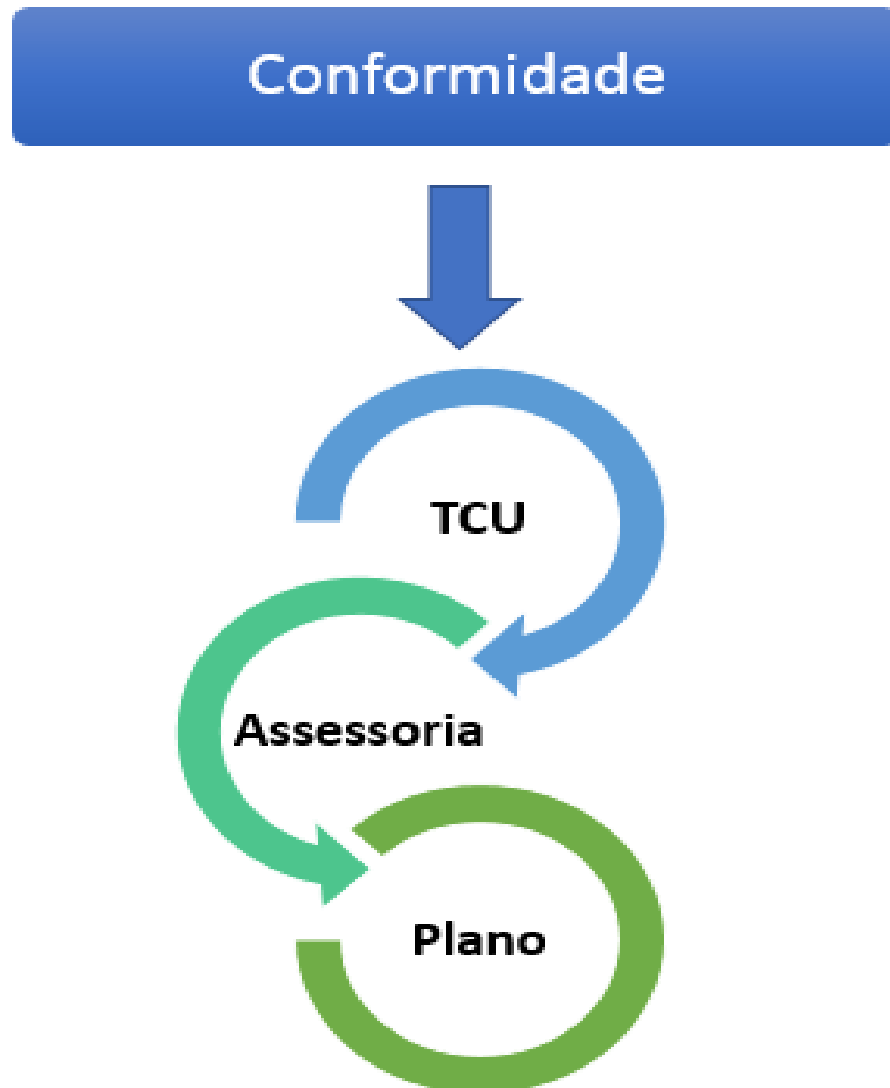
Se não fosse pela iniciativa do Assessor de Gestão e Controle Interno nada teria acontecido. O Assessor de Gestão e Controle Interno foi muito atuante e fez realmente acontecer a existência de um Plano de Gestão de Riscos com a participação de todos, nesse aspecto foi um sucesso. (E6)

Se não fosse pela Assessoria de Gestão e Controle Interno, não se teria conseguido elaborar o Plano de Gestão de Riscos, então toda essa iniciativa partiu deles. (E7)

A Assessoria de Gestão e Controle Interno foi muito importante porque elevou o nível institucional da Organização Militar, ela organizou o Com7ºDN de uma maneira para que fosse feita uma análise conjuntural do que estava acontecendo, resultando no Plano de Gestão de Riscos. (E12)

Foi perceptível que a atuação da Assessoria de Gestão e Controle Interno foi muito importante para a condução das atividades relacionadas para a confecção do Plano de Gestão de Riscos com o objetivo de se atender ao estabelecido pelas Instituições anteriormente mencionadas. Essa relação está demonstrada na figura 14.

Figura 14 – Relação estabelecida no fator Conformidade.



Fonte: Próprio Autor (2019).

No entanto, alguns entrevistados relataram que para a implementação da gestão de riscos no Com7ºDN seria necessária uma atuação mais proativa da Assessoria junto aos militares da OM. Essa percepção foi verificada quando E9 relatou que “eu acho que a Assessoria de Gestão e Controle Interno deveria fomentar isso internamente. Buscar capacitação, disseminar internamente, mudar a mentalidade.”

Cabe ressaltar, que para o TCU a gestão de riscos consiste “em um conjunto de atividades coordenadas para identificar, analisar, avaliar, tratar e monitorar riscos” (BRASIL, 2018a) visando, como fim, o alcance dos objetivos organizacionais, sendo que a conformidade é o fator meio a ser cumprido nesse processo.

c) **Classe 4 - Comunicação**

Na classe de palavras chamada de **comunicação**, a primeira palavra que aparece é o termo **Conselho de Gestão**, com um qui-quadrado de 67,71, sendo o maior entre todas as palavras relacionadas. Pelo que foi constatado nas entrevistas, as informações sobre gestão de riscos, quando tinham, eram tratadas nesse conselho e as ordens e orientações eram disseminadas por esse canal. A Alta Administração utilizava-se muito desse meio de comunicação para tentar atingir os objetivos estipulados, e o primeiro foi a confecção do Plano de Gestão de Riscos, sendo apontado pelo entrevistado E6 da seguinte forma:

Eu acredito que o Plano de Gestão de Riscos só foi feito porque tinha um prazo e foi determinado pela Alta Administração, então foi determinado e foi feito, acho que se não fosse assim não teria sido feito, e foi fortalecido por meio da reunião do Conselho de Gestão. (E6)

Eu lembro claramente que o Assessor de Gestão e Controle Interno citava no Conselho de Gestão a elaboração do Plano de Gestão de Riscos, ia estabelecendo prazos e usando a reunião do Conselho de Gestão como uma forma uma de dar um *sitrep* para o Comandante do Distrito, que era o presidente do Conselho, sobre o andamento da elaboração do Plano de Gestão de Riscos. (E6)

No entanto, por ser uma reunião mensal, foi relatado que as informações não eram tratadas de forma tempestiva, muitas vezes não tendo a frequência de observação apropriada para uma gestão de riscos, essa percepção foi verificada a partir da seguinte afirmação do entrevistado E10: “O pessoal só vai lembrar de uma certa informação no dia que se reúne no Conselho de Gestão”.

Foi perceptível que os assuntos eram tratados vagarosamente, se esperava as reuniões mensais para se verificar novos temas e o andamento de antigas situações, fato convergente com o que foi opinado pelo entrevistado E12: “o fluxo de informações não ocorre da maneira correta, tinha que distribuir os riscos e fazer reuniões semanais sobre esses riscos, isso não ocorre”.

Outro ponto observado foi que a comunicação das informações ocorria apenas de forma descendente, ou seja, da Alta Administração para os Praças, basicamente ocorrendo na reunião do Conselho de Gestão, não sendo verificado outro canal de informação. Essas afirmações foram mencionadas pelos entrevistados E10 e E2:

Não vejo nenhum outro meio de fluxo de informação, não era realizada comunicação por e-mail ou por quadro de avisos, nada específico de gestão de riscos. O Conselho de Gestão não tratava da gestão de riscos, é mais no viés da performance dos indicadores de desempenho. (E10)

Esse fluxo de informação eu vejo, basicamente, mais da forma descendente, eu até gostaria de falar um pouco da ascendente, mas praticamente eu não vejo no dia a dia acontecer a ascendente. (E10)

Em primeiro lugar, eu destaco a presença do nosso Dirigente Máximo, o Comandante do Distrito, em todas as reuniões de Conselho de Gestão, em um primeiro aspecto, ele orientava e direcionava, inclusive com a utilização das informações provenientes dos indicadores de desempenho. (E6)

A reunião contava com representantes da guarnição, dos Praças, mas, em virtude da falta de conhecimento da gestão de riscos e até mesmo do Plano de Gestão de Riscos, não ocorria o fluxo de informação ascendente. A oportunidade principal seria na reunião do Conselho de Gestão, mas não havia a interação com esse tema, não eram realizadas ações que induzisse a participação dos Praças, fato verificado na afirmação do entrevistado E6 e E5.

Os representantes dos Praças iam para o Conselho de Gestão simplesmente para assistir e tinham a oportunidade de expor opinião e de sugestão, então a participação sempre foi incentivada, agora especificamente sobre a gestão de riscos não ocorreu uma indução direta para a participação proativa. (E6)

Eu percebo que falta um pouco de disseminação da informação, muitas pessoas não sabem nem do que se trata a gestão de riscos, não sabem nem que existe um Plano de Gestão de Riscos. (E5)

Quando E5, um Praça, afirmou que “eu não sei o tipo de informação sobre os riscos que esses meios de comunicação tratam”, ficou notório que o fluxo de informações realizado no Com7ºDN não alcançava todos os níveis hierárquicos. Essa percepção foi abarcada na afirmação realizada por um Oficial, o entrevistado E6, da seguinte forma:

Como não foi ministrado adestramento para todos os Oficiais e Praças, por isso não ter sido feito, acaba que a comunicação ascendente, das Praças para cima, ela nem acontecia, porque não tinha o conhecimento do Plano de Gestão de Riscos como um todo. (E5)

Dessa forma, a comunicação na gestão de risco do Com7ºDN foi direcionada para ser realizada na reunião do Conselho de Gestão de forma descendente. As praças, por não terem conhecimento sobre o tema, não tiveram as informações necessárias da Alta Administração e nem tiveram um meio para que ocorresse o tráfego de informações ascendente.

A figura 15 representa a forma da comunicação realizada, demonstrando em verde o que acontecia durante a reunião do Conselho de Gestão e em vermelho a lacuna percebida pelos entrevistados. Em resumo os entrevistados relataram a dificuldade na comunicação devido à falta de tempestividade das informações, à existência de apenas um canal de comunicação e o desconhecimento do assunto.

Figura 15 – Comunicação realizada no Com7ºDN e dificuldades apontadas.



Fonte: Próprio Autor (2019).

d) **Classe 2 e 3 – Público e Capacitação**

O dendograma apresentou um relacionamento entre as classes 2 e 3, denominadas, respectivamente de **público** e **capacitação**. Essa convergência de classes foi chamada, na presente pesquisa, de “Alcance das Capacitações realizadas no Com7ºDN”, sendo verificado, inclusive, a repetição de palavras nas duas classes, tais como, falta e qualificar (qualificação).

Essa convergência nas classes ficou perceptível, pois a capacitação é direcionada para as pessoas tomarem conhecimento de algo. No entanto, a palavra **falta** denotou que a qualificação não atendeu a demanda e a necessidade das pessoas para que se realizasse um engajamento para uma efetiva implementação da gestão de riscos, o que foi percebido pelas seguintes afirmações:

Falta capacitação, eu volto a frisar isso, porque acho que é uma parte que realmente é o entrave é a questão da capacitação mesmo do pessoal, acho que por desconhecer o assunto, por mais que a gente tente, falta o engajamento devido a falta de capacitação. (E9)

Um dos problemas apontados para a deficiência na capacitação foi a distância geográfica entre as cidades do Rio de Janeiro e Brasília, que foram citadas na classe 3 - Capacitação. Nessas duas cidades, estão localizadas duas Instituições de capacitação que foram citadas pelos entrevistados, em Brasília, está a Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), vinculada ao Governo Federal, e no Rio de Janeiro, o Centro de Instrução Almirante Newton Braga (CIANB), Organização Militar da Marinha do Brasil.

Essa distância geográfica gerou um fator de dificuldade para a capacitação dos militares, pois a movimentação de militares para realizarem cursos no CIANB depreende dispêndios financeiros relacionados ao pagamento de diárias e passagens do pessoal, o que faz com que os militares busquem os cursos de oportunidade, sem uma regularidade de participação. Essa situação foi verificada quando E3 participou que:

A gente tenta fazer os cursos de oportunidades, que vem do Estado-Maior da Armada; para fazer os cursos do CIANB o Com7ºDN esbarra no problema de falta de recurso financeiro para cobrir diárias e passagens dos militares indicados para fazerem capacitação. (E3)

A preocupação com a capacitação do pessoal continuou sendo abordada pelo entrevistado E2, quando ele apontou a necessidade de que os instrutores

capacitados do Rio de Janeiro realizassem cursos e treinamentos em Brasília, o que permitiria a movimentação de apenas um militar para se realizar o treinamento de dezenas de outros no Distrito Federal.

A disponibilidade de recursos que permitam deslocamentos de instrutores do Rio de Janeiro, para alcançar maior massa, porque aqui em Brasília a capacitação é tão fundamental quanto no Rio de Janeiro, aqui é mais uma atuação da Marinha do Brasil frente às demandas do Governo Federal e o pessoal tem que se preparar nesse sentido. (E2)

Mesmo quando ocorria a capacitação de alguns militares, principalmente os Oficiais, não foi realizada a transferência de conhecimento para outros Oficiais ou para os Praças por meio de adestramentos internos, fato constatado pelas afirmações realizadas pelo entrevistado E6:

Eu era responsável pela capacitação do Com7ºDN, eu elaborava o detalhe semanal de adestramento e do programa de adestramento anual. E muito adestramento eram para ser motivados pelos setores responsáveis, então, a gestão de riscos seria uma dessas capacitações. Era para alguém ter se voluntariado e apresentado a necessidade, para que fossem programados adestramento sobre o Plano de Gestão de Riscos e a gestão de riscos, então, não era realizado adestramento, não era feita capacitação interna sobre esse tema. (E6)

A gestão de riscos não fazia parte desses adestramentos, era para que alguém do setor estivesse preocupado em se voluntariar para ser o instrutor e pedir para programar adestramentos para vários círculos hierárquicos do Com7ºDN, para ir passando o nível de conhecimento que fosse necessário para cada círculo, de Oficiais, Suboficiais e Sargentos, e para Cabos e Marinheiros, falando a respeito do Plano de Gestão de Riscos, da gestão de riscos e dos riscos, isso que deveria ser realizado. (E6)

A dificuldade orçamentaria foi relatada pelo E9 como um fator que dificulta a implementação da gestão de riscos. Em que pese outros entrevistados terem abordado a questão da insuficiência de recursos relacionados ao pagamento de diárias e passagens para a movimentação de militares realizarem cursos no Rio de Janeiro, ele relatou a dificuldade de se pagar cursos de capacitação oferecidos em Brasília por instituições particulares de ensino:

Recentemente teve o curso de *brainstorming* em Brasília, mas, por questão orçamentária, não foi viável o Com7ºDN enviar militares para a capacitação. O curso custava em torno de 2 mil reais e era voltado a governança e a gestão de riscos, foi oferecido, foi divulgado, eu fiz quando estava no Estado-Maior da Armada, mas os militares do Com7ºDN não fizeram. (E9)

Ao longo das entrevistas foi percebido que os militares, de forma convergente, relataram que faltou capacitação antes, durante e após a confecção do Plano de

Gestão de Riscos. O quadro 12 discriminou as afirmações de diversos entrevistados sobre esse fator.

Quadro 12 – Afirmações dos entrevistados sobre a capacitação

Entrevistado	Afirmação
E1	“O que a gente teve foi uma capacitação que fizemos DAdM, mas ela foi superficial, não foi tão do nível desejado de profundidade. A capacitação foi para mim e para o Assessor de Gestão e Controle Interno, que estávamos na frente da confecção do Plano de Gestão de Riscos, mas para o restante não teve.”
E2	“A capacitação tem sido muito limitada para o nosso pessoal de Brasília, se incentiva a fazer muitos cursos pela internet, que o TCU, a ENAP e o Instituto Legislativo Brasileiro oferecem.”
E3	“Os militares não têm esse conhecimento, tem que ter capacitação, que não é regular hoje.”
E4	“Não tenho conhecimento, não tenho essa resposta.”
E5	“Não tive qualquer capacitação ou adestramento quanto ao Plano de Gestão de Riscos.”
E7	“Não houve uma apresentação ou uma capacitação ou qualquer coisa relacionada ao Plano de Gestão de Riscos para o pessoal de TI.”
E8	“Não tive capacitação sobre a gestão de riscos ou sobre o Plano de Gestão de Riscos.”
E9	“A capacitação é realizada em cursos no CIANB, agora, o pessoal não consegue ir para o Rio de Janeiro por falta de recurso financeiro para diária e passagem.”
E10	“O Plano de Gestão de Riscos já tem mais de um ano aprovado e eu desconheço qualquer tipo de capacitação dos militares.” “Não vi nenhum tipo de capacitação no Com7ºDN, tanto capacitações internas, como capacitações externas, não vi nem em forma de adestramento a nível de divisão.”
E11	“Sinceramente não conheço o Plano de Gestão de Riscos. Ninguém me indicou onde devo pesquisar. Não tive capacitação quanto ao Plano de Gestão de Riscos.”

Fonte: Próprio autor (2019)

Para alguns entrevistados, a Assessoria de Gestão e Controle Interno deveria ter realizado uma gestão mais atuante na execução de cursos, treinamento e adestramentos para o pessoal, o que poderia ter representado uma maior participação e envolvimento das pessoas com a gestão de riscos. Essa perspectiva foi verificada pelo relato dos entrevistados E10 e E9:

A capacitação profissional dos militares que atuam na gestão de riscos, eu confesso que eu não tenho conhecimento como está hoje em dia, porém a Assessoria de Gestão e Controle Interno deveria focar mais na disseminação da Gestão de Riscos, ter uma mentalidade voltada mais para a capacitação e dar conhecimento ao pessoal. (E10)

A Assessoria de Gestão e Controle Interno deveria focar um pouco mais na disseminação da gestão de riscos, ter uma mentalidade voltada mais para a capacitação e de dar conhecimento ao pessoal. Eu acho que a Assessoria de Gestão e Controle Interno deveria estar mais preocupada em realmente forçar com que os setores se adequassem a gestão de riscos e não vejo isso acontecer, os setores estão, por iniciativa própria, buscando alguma coisa na questão da gestão de riscos, ou não estão fazendo nada a respeito disso. Falta hoje uma atitude mais proativa da Assessoria de Gestão e Controle Interno em termos de capacitação e de ampliar o conhecimento. (E9)

Essa perspectiva foi percebida quando o entrevistado E6 relacionou a implementação da gestão de riscos com um “tsunami” (E6), onde ocorreu uma grande mobilização para a confecção do Plano de Gestão de Riscos, mas não havendo uma continuidade após a sua aprovação.

O erro é não ter dado continuidade a capacitação. Hoje em dia não tem uma regularidade, primeiro por questão de contingenciamento de recursos, onde a administração precisa priorizar algumas coisas em relação a outras, segundo que o objetivo principal primeiro era parecer, que era só mapear, mapear os riscos. Uma vez feito o Plano de Gestão de Riscos, a coisa parece que reduziu de intensidade. Terminou aquele foco. Aquela onda, aquela primeira onda de tsunami, foi feito o Plano de Gestão de Riscos, aí terminou o tsunami.

A falta de continuidade impactou na implementação da gestão de riscos, que no Com7ºDN teve seu ápice com a finalização e aprovação do Plano de Gestão de Riscos, o que demonstrou que a primeira preocupação foi o cumprimento da conformidade imposta por instruções e normas internas. Ficando, aquém da efetiva implementação, por falta da capacitação e conhecimento do pessoal e a mudança cultural no que se refere ao uso de novas formas de administração.

5 DISCUSSÃO

Este capítulo foi estruturado de forma a apresentar as repostas para o Objetivo Geral definido, ou seja, verificar a percepção dos militares sobre os fatores relacionados à implementação da gestão de riscos em uma Organização Militar da Marinha do Brasil, e para os seguintes objetivos específicos:

- a) Identificar processos atinentes a gestão de riscos em uma Organização Militar da Marinha do Brasil;
- b) Mapear os fatores que afetam a implementação da gestão de riscos em uma Organização Militar da Marinha do Brasil; e
- c) Identificar pontos positivos e negativos da gestão de riscos em uma Organização Militar da Marinha do Brasil.

5.1 Fatores de Força na Implementação da Gestão de Riscos no Com7ºDN

A partir da observação realizada no acórdão do TCU nº 1273/2015 (BRASIL, 2015b); das orientações emanadas pela IN nº 01/2016, do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão e da Controladoria-Geral da União (BRASIL, 2016a), e pelo Decreto nº 9.203 (BRASIL, 2017a); e das determinações da Política de Gestão de Riscos da Marinha (BRASIL, 2017b), das Instruções para a Implementação da Política de Gestão de Riscos da Marinha (BRASIL, 2017c) e do capítulo 11 da SGM-107 - Normas de Administração da Marinha (BRASIL, 2015a); o Com7ºDN elaborou o seu Plano de Gestão de Riscos em convergência com as conformidades estabelecidas por Autoridades e Organizações hierarquicamente superiores.

De acordo com a percepção dos entrevistados, a tarefa de iniciar a implementação da gestão de riscos no Com7ºDN foi capitaneada pela Assessoria de Gestão e Controle Interno. A Assessoria liderou a elaboração do Plano de Gestão de Riscos da OM (BRASIL, 2018d) atuando de forma a orientar e conduzir os militares de outros Departamentos e Seções com ações quanto à forma de identificar, mensurar e tratar os riscos identificados. Na visão dos entrevistados, essa Assessoria representou um processo de sucesso na implementação da gestão de riscos que poderia ser replicado para outras Organizações Militares da Marinha.

Nas percepções dos militares entrevistados, a Conformidade, o Setor Específico (Assessoria de Gestão e Controle Interno) e o Plano de Gestão de Riscos podem ser considerados como fatores que influenciaram positivamente a busca pela implementação da gestão de riscos no Com7ºDN.

Em relação à Conformidade verificou-se que há um alinhamento ao que foi afirmado por Xianbo, Bon-Gang e Pheng (2012) sobre a indução externa, realizada por uma empresa matriz sobre uma empresa subordinada, como um fator para a implementação da gestão de riscos. Já na vertente da importância do Setor Específico, verificou-se uma convergência com o que Ávila (2016) concluiu, que um setor específico para tratar da gestão de riscos, poderia auxiliar, a partir de atuação na cultura organizacional, em servidores com mais conhecimento e competência.

O terceiro fator relacionado, ou seja, o Plano de Gestão de Riscos, foi estabelecido de acordo com a normatização imposta pela SGM-107 (BRASIL, 2015a), que orientou as OM a elaborarem um plano, obedecendo quatro fases: identificação de riscos; análise e avaliação de riscos; planejamento das respostas aos riscos; e implementação do gerenciamento de riscos, monitoramento e controle.

Quanto a documentação analisada, em que pese o Plano de Gestão de Riscos do Com7ºDN não ter indicado oportunidades que poderiam ser absorvidas pela OM no cumprimento dos objetivos estratégicos, a Organização conseguiu identificar 97 riscos por meio de uma única metodologia de quantificação (BRASIL, 2018d), indo ao encontro com o que foi estabelecido por COSO (2017), e, de forma personalizada, elaborou esse plano atendendo a ABNT (2018). O alinhamento entre os objetivos estratégicos e os riscos identificados possibilitou a cumprimento das Instruções para Implementação da Política de Gestão de Riscos da Marinha do Brasil (BRASIL, 2017c) e da SGM-107 (BRASIL, 2015a).

De certa forma, a partir da análise de similitude realizada, os militares apresentaram uma percepção de que a gestão de riscos seria uma forma de administração que traria resultados positivos para o cumprimento dos objetivos organizacionais de uma OM. Porém, de acordo com a opinião dos entrevistados, essa percepção não foi traduzida em ações práticas para a efetiva implementação da gestão de riscos, faltando ao Com7ºDN atuações voltadas para Capacitação, Comunicação, Alta Administração (Liderança) e Cultura.

5.2 Barreiras para a Implementação da Gestão de Riscos no Com7ºDN

Alguns fatores foram identificados, pelos entrevistados, como pontos que precisavam ser abordados e discutidos para que a implementação da gestão de riscos fosse realizada de forma efetiva em uma OM. Além da Conformidade, do Setor Específico e do Plano de Gestão de Riscos, os entrevistados citaram que a implementação da gestão de riscos dependeria, ainda, da Comunicação, da Capacitação e do Conhecimento, da Alta Administração (Liderança) e da Cultura, sendo que todos esses fatores foram relacionados, conforme quadro 13, pelos seguintes Autores e Organizações:

Quadro 13 – Fatores e Referências

Fator	Referências
Comunicação	Pikos (2015), Oliveira (2016), Xianbo, Bon-Gang e Pheng (2012), Chihuri e Pretorius (2011), Hosseini et al (2016), COSO (2017), ABNT (2018) e 10 Passos para a Boa Gestão de Riscos (TCU, 2018).
Conhecimento e capacitação	Pikos (2015), Oliveira (2016), Ávila (2016), Abdul-Rahman, Wang e Mohamad (2015), Xianbo, Bon-Gang e Pheng (2012), Ke, Wang e Chan (2012), Liu et al (2007), Hosseini et al (2016), Chihuri e Pretorius (2011), Uher e Toakley (1999), COSO (2017) e IN nº 01/2016 (BRASIL, 2016a).
Alta Administração (Liderança)	Pikos (2015), Oliveira (2016), Xianbo, Bon-Gang e Pheng (2012), Hosseini et al (2016), Zhao et al (2014), ABNT (2018) e Referencial Básico de Gestão de Riscos (TCU, 2018).
Mudança cultural e resistência	Oliveira (2016), Ávila (2016), Xianbo, Bon-Gang e Pheng (2012), Ke, Wang e Chan (2012), Liu et al (2007), Asadi (2015), COSO (2017) e ABNT (2018).

Fonte: Próprio autor (2019).

No Comando do 7º Distrito Naval, a Comunicação acontece, predominantemente, de forma verbal e descendente na reunião mensal do Conselho de Gestão. Ao serem analisadas as 17 atas desse colegiado, referentes as reuniões ocorridas de janeiro a dezembro de 2018 e janeiro a maio 2019, não foi cumprida a orientação, emanada pela SGM-107 (BRASIL, 2015a), de se colocar um item destinado a gestão de riscos, indo de forma divergente, inclusive, ao que foi estabelecido no Plano de Gestão de Riscos do Com7ºDN para o próprio Conselho, que é de acompanhar e deliberar sobre as ações de respostas aos riscos que foram identificados.

A Comunicação ascendente no Com7ºDN, ou seja, dos Praças para a Alta Administração, não foi percebida pelos relatos e pela verificação realizada nas Atas anteriormente mencionadas. Por mais que alguns relatos tivessem convergido no sentido de que os Praças possuíam representatividade na reunião do Conselho de Gestão, não foi indicado qualquer manifestação na atuação específica na gestão de riscos da OM, mas sim uma representação que levou mais demandas atinentes a aspectos pessoais e relacionamentos interpessoais.

O Plano de Gestão de Riscos, elaborado pelo Com7ºDN, estabeleceu mecanismos de comunicação interna, mas não foi verificado o alcance das informações provenientes da gestão de riscos para toda a Organização, também não ficou claro quais seriam os mecanismos utilizados nessa comunicação. As falhas na comunicação observadas vão de encontro ao que o COSO recomendou, que um dos componentes da estrutura de gestão de riscos em uma Instituição seria a informação, comunicação e divulgação, que abarcaria a comunicação sendo realizada de forma contínua, com a obtenção e compartilhamento de informações em toda Instituição.

Os problemas observados na Comunicação interna atuaram como um fator de obstrução na implementação da gestão de riscos. Isto convergiu com o que foi dito por Pikos (2015), de que a falta do fluxo de dados *bottom-top*, havia impedido que a Alta Administração dos escritórios municipais poloneses tivesse uma importante fonte de informações, e a falta do fluxo inverso restringiria o Conhecimento dos processos e das decisões que foram tomadas pela Alta Administração, impedindo que as pessoas tivessem acesso sobre os benefícios da gestão de riscos.

Outro ponto para a falta de Comunicação identificado nesta pesquisa, principalmente a ascendente, foi relacionada a carência de conhecimento técnico a respeito da gestão de riscos e do seu respectivo plano. Os entrevistados foram categóricos em informar que não ocorreu capacitação sobre a gestão de riscos e, tão pouco, ocorreram adestramentos internos a respeito do Plano de Gestão de Riscos, confeccionado e aprovado no início de 2018.

Na presente pesquisa, a análise documental, realizada no Plano de Gestão de Riscos do Com7ºDN, constatou que não foram previstas ações para que a gestão de riscos e o plano fossem divulgados em todo os níveis hierárquicos, contribuindo para que o conhecimento amplo do documento que foi produzido não fosse do conhecimento de todos. Esse fato foi confirmado e a seguinte afirmação do

entrevistado E11 é ilustrativa: “Sinceramente não conheço o Plano de Gestão de Riscos. Ninguém me indicou onde devo pesquisar. Não tive capacitação quanto ao Plano de Gestão de Riscos” (E11).

De acordo com o resultado da análise do Plano de Gestão de Riscos do Com7ºDN, a realização da capacitação não foi contemplada de forma a se padronizar o tipo de treinamento a ser feito e nem a periodicidade que seria executada. A capacitação que foi realizada, segundo afirmações dos entrevistados, quando ocorreu, não foi suficiente para capilarizar o conhecimento pelo Com7ºDN. A literatura pesquisada apontou que a falta de Capacitação e Conhecimento seriam fatores que implicariam em uma deficiente implementação da gestão de riscos em uma Organização, como observado por Uher e Toakley (1999), Pikos (2015), Abdul-Rahman, Wang e Mohamad (2015), Oliveira (2016) e Ávila (2016). De acordo com a conclusão realizada por Xianbo, Bon-Gang e Pheng (2012), a implantação de um programa de treinamento de curto prazo em uma empresa, poderia indicar benefícios de maior volume de negócios e redução de perdas como mérito da gestão de riscos.

A IN nº 01/2016 (BRASIL, 2016a) e o Decreto nº 9.203/2017 (BRASIL, 2017a) indicaram que a Alta Administração possui um papel de destaque na implementação da gestão de riscos, convergente com o disposto nas metodologias desenvolvidas pelo COSO e pela ABNT, sendo ratificada pela literatura, principalmente, por Xianbo, Bon-Gang e Pheng (2012), Pikos (2015) e Oliveira (2016), que disseram que a Alta Administração seria um fator positivo ou negativo nessa implementação.

Pela percepção dos militares entrevistados nesta pesquisa, ficou caracterizado que a Alta Administração, a partir da representatividade realizada pela menção dos termos Comandante do Distrito ou Dirigente Máximo, participou das reuniões do Conselho de Gestão de 2018 e 2019. No entanto, apenas essa participação não foi suficiente para que os entrevistados identificassem que ela colaborou, de forma positiva e proativa, na condução de ações na Organização que efetivassem a gestão de riscos na cultura organizacional da Instituição.

Para a implementação da gestão de riscos, os entrevistados relataram que a cultura impactou diretamente na utilização da gestão de riscos na tomada de decisão. Essa percepção vai ao encontro do que foi concluído por Oliveira (2016), que o fator mais importante para a implementação da gestão de riscos seria o pessoal.

Apesar da Análise de Similitude ter indicado que os militares não verificaram qualquer ponto negativo na utilização da gestão de riscos, na pesquisa foi observado que a cultura foi relacionada com a resistência que as pessoas tiveram na utilização de novas formas de administração. Em que pese os entrevistados terem identificado a gestão de riscos como um fator que influenciaria positivamente processos e atividades da OM, os entrevistados relataram que faltou ações práticas direcionando os militares para a implementação da gestão de riscos após a confecção do Plano de Gestão de Riscos.

A classe 1 do dendograma mostrou a convergência da cultura com os verbos utilizar, relacionado com a resistência que as pessoas possuem ao que é novo, e compreender, pelo fato das pessoas não terem compreendido a ferramenta, denotando por uma necessidade maior de capacitação e conhecimento.

Essa mesma classe proporcionou a verificação de que a Alta Administração e a Assessoria de Gestão e Controle Interno precisariam ter decidido por ações que permitissem a capilarização da gestão de riscos em todos os níveis hierárquicos, sendo essa a percepção identificada nas falas dos entrevistados e corroborada a partir dos verbos estimular, difundir e motivar. Essa necessidade de ações foi relacionada a uma liderança que precisaria ter atitudes que proporcionassem a solidificação da gestão de riscos na Instituição.

Continuando no fator cultural, a mentalidade e o hábito dos militares foram relacionados como barreiras na implementação da gestão de riscos. Essa barreira cultural foi ao encontro com as observações de Oliveira (2016), Ávila (2016), Xianbo, Bon-Gang e Pheng (2012), Ke, Wang e Chan (2012), Asadi (2015), COSO (2017) e ABNT (2018). Liu et al (2015) concluíram que a maior barreira seria a falta de apoio da cultura organizacional em razão da pouca percepção quanto aos benefícios que a gestão de riscos trás para uma Organização.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Atualmente, o sucesso ou fracasso de uma Organização vem sendo relacionado ao gerenciamento das incertezas que cercam os processos e as atividades organizacionais. A implementação da gestão de riscos, em apoio a tomada de decisão, vem a abarcar a necessidade que as Instituições possuem de identificar, mensurar e tratar os riscos que podem afetar os seus objetivos organizacionais.

Na literatura consultada, ocorreram apontamentos de que a implementação da gestão de riscos em uma Organização depende do atendimento de alguns fatores para que os processos executados sejam realizados com base nessa sistemática de tomada de decisão e de apoio ao cumprimento dos objetivos organizacionais, sendo que metodologias abordadas pelo COSO, pela ABNT e pelo TCU passam as orientações necessárias para que as Organizações, públicas ou privadas, realizem a efetiva implementação dessa gestão.

Com esse estudo, pretendeu-se identificar a **percepção dos militares sobre os fatores relacionados a implementação da gestão de riscos em uma Organização Militar da Marinha do Brasil.**

No Com7ºDN, os militares entrevistados apontaram que o processo de confecção do Plano de Gestão de Riscos, conduzido de forma personalizada pela Assessoria de Gestão e Controle Interno, mostrou-se efetivo para o cumprimento de uma conformidade estabelecida por Instituições hierarquicamente superiores, e normatizações e legislações atinentes ao assunto.

No entanto, a elaboração desse Plano não representou a efetiva implementação da gestão de riscos em toda a OM, os militares tiveram a percepção de que a comunicação não ocorreu de forma regular, tempestiva e abrangente, e que o fluxo da Informação não foi realizado de forma a proporcionar que os Praças pudessem ser ouvidos por seus superiores hierárquicos.

Foi apontado que o conhecimento não foi disseminado para todos os níveis hierárquicos, muito em razão da Alta Administração não conduzir as ações para disseminar as práticas voltadas para a inclusão da gestão de riscos nos processos e atividades organizacionais.

Os militares, ainda, foram convergentes em apontar que a cultura das pessoas, identificada no hábito que levou a resistência na utilização de novas formas

de administração, contribuiu para que não ocorresse a efetiva implementação da gestão de riscos na OM. A aversão que as pessoas demonstram com as novas formas de administração, são relacionadas aqui nesta pesquisa como barreiras existentes em virtude do não conhecimento dos benefícios que uma nova prática de gestão poderia resultar para a Organização.

O aspecto positivo da utilização da gestão de riscos nos processos e atividades organizacionais visando o cumprimento dos objetivos organizacionais foi mencionado por todos os entrevistados como uma prática benéfica para a Organização, não sendo relatado qualquer ponto negativo. Essa percepção, por si só, já é um indício de que os militares reconhecem que as modernas práticas administrativas requerem o acompanhamento dos riscos relacionados aos objetivos organizacionais.

Em resumo, a implementação da gestão de riscos no Com7ºDN foi percebida pelos entrevistados como uma boa prática de gestão a ser realizada por todo pessoal, mas que careceu de ações para que seus fundamentos fossem, efetivamente, utilizados em auxílio a tomada de decisão nos processos e atividades, bem como no alcance dos objetivos organizacionais.

Como conclusão, a implementação da gestão de riscos em uma Organização Militar da Marinha do Brasil depende do atendimento de vários fatores. Os militares precisam se capacitar na gestão de riscos, ter conhecimento dos respectivos Planos elaborados no âmbito da sua OM e na Marinha do Brasil como um todo, e serem ouvidos e conduzidos pela Alta Administração, para que a cultura organizacional esteja voltada para a gestão de riscos como uma metodologia que irá trazer benefícios para os processos organizacionais e para a sociedade de forma geral.

No caso do Com7ºDN, esta pesquisa permitiu verificar que algumas ações poderiam ajudar na efetiva implementação da gestão de riscos na OM, tais como:

- a) Realização de uma avaliação formativa do Plano de Gestão de Riscos;
- b) Elaboração de um Plano de Capacitação em Gestão de Riscos para a tripulação;
- c) Elaboração de um Plano de Ação com foco na inserção da mentalidade da Gestão de Riscos na Cultura da Organização; e
- d) Elaboração de um Plano de Comunicação, relacionado com a Gestão de Riscos, para a tripulação da OM.

De forma alguma, o presente trabalho pretende esgotar o assunto abordado na pesquisa. Ele visa contribuir para que as discussões continuem sendo realizadas, com o objetivo de se aprofundar as dificuldades para implementar uma gestão de riscos em uma Organização Militar e que se proponham cada vez mais soluções para a sua efetividade nas atividades administrativas.

6.1 Propostas para Estudos Futuros

A partir das análises realizadas, como sugestões para futuros estudos, foram listadas as seguintes oportunidades de abordagem:

- a) Realização de uma pesquisa quantitativa sobre a implementação da gestão de riscos nas Organizações Militares da Marinha do Brasil; e
- b) Verificação do nível de maturidade da gestão de riscos nas Organizações Militares da Marinha do Brasil.

REFERÊNCIAS

ABDUL-RAHMAN, H., WANG, C., MOHAMAD, F. S. Implementation of risk management in malaysian construction industry: case studies. **Journal of Construction Engineering**, v. 2015. Disponível em: <<https://www.hindawi.com/journals/jcen/2015/192742/abs/>>. Acesso em: 18 nov. 2018.

ABNT. Associação Brasileira de Normas Técnicas. **NBR ISO 31000-2018, Gestão de Riscos – Diretrizes**. 2. Ed. Rio de Janeiro, RJ, 2018.

ASADI, Z. An investigation of risk management strategies in projects. **Marketing and Branding Research**, v. 2, n. 1, p. 89, 2015. Disponível em: <<https://jurnal.ugm.ac.id/bip/article/view/8830/6695>>. Acesso em: 18 nov. 2018. Acesso em: 18 nov. 2018

ÁVILA, M. Gestão de Riscos no Setor Público. **Revista Controle - Doutrina e Artigos**, v. 12, n. 2, p. 179-198, 25 nov. 2016. Disponível em: <<http://revistacontrole.ipc.tce.ce.gov.br/index.php/RCDA/article/view/110>>. Acesso em: 15 nov. 2018.

BRASIL. **Decreto-Lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967**. Dispõe sobre a organização da Administração Federal, estabelece diretrizes para a Reforma Administrativa e dá outras providências. Brasília, 1967. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br/ccivil03/decreto-lei/Del0200.htm>>. Acesso em: 24 Mar. 2018.

_____. Casa Civil. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, 1988. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm>. Acesso em: 31 Mar. 2018.

_____. Casa Civil. **Decreto nº 5.378, de 23 de fevereiro de 2005**. Institui o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização - GESPÚBLICA e o Comitê Gestor do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização, e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2005/Decreto/D5378.htm>. Acesso em: 25 nov. 2018.

_____. Marinha do Brasil. Estado-Maior da Armada. **EMA-134 - Manual de Gestão Administrativa da Marinha do Brasil**. Brasília, 2010. (acesso restrito).

_____. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. **Guia de Orientação para o Gerenciamento de Riscos**. 2013. Disponível em: <http://www.gespublica.gov.br/sites/default/files/documentos/p_vii_risco_oportunidade.pdf>. Acesso em: 25 nov. 2018.

_____. Marinha do Brasil. Secretária-Geral da Marinha. **SGM-107 - Normas Gerais de Administração**. Vol I, 6ª Rev. Brasília, 2015a. (acesso restrito)

_____. Tribunal de Contas da União – TCU. **Acórdão nº 1.273/2015 – Plenário**. 2015b. Disponível em:

<<https://contas.tcu.gov.br/pesquisaJurisprudencia/#/detalhamento/11/%252a/NUMA%253A1273%2520ANOACORDAO%253A2015/DTRELEVANCIA%2520desc%252C%2520NUMACORDAOINT%2520desc/false/1/false>>. Acesso em: 25 nov. 2018.

_____. **Instrução Normativa nº 1, de 10 de maio de 2016**. Dispõe sobre controles internos, gestão de riscos e governança no âmbito do Poder Executivo federal. Controladoria-Geral da União e Ministério de Planejamento, Orçamento e Gestão. Brasília: _____ 2016a. Disponível em: <https://www.cgu.gov.br/sobre/legislacao/arquivos/instrucoes-normativas/in_cgu_mpog_01_2016.pdf>. Acesso em: 19 jun. 2018.

_____. Marinha do Brasil. Diretoria de Administração da Marinha. **ANEMAR – Anuário Estatístico da Marinha**. vol. I, 44ª edição. Rio de Janeiro, 2016b. (acesso restrito).

_____. Casa Civil. **Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017**. Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Brasília, _____ 2017a. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/decreto/D9203.htm>. Acesso em: 18 abr. 2018.

_____. Marinha do Brasil. Estado-Maior da Armada. **Política de gestão de riscos da Marinha do Brasil**. Brasília, _____ 2017b. Disponível em: <<http://netuno.dadm.mb/sites/default/files/Port%20-110-2017-EMA-An-POLITICA-DE-GESTAO-DE-RISCOS-1.pdf#overlay-context=node/84%3Fq%3Dnode/84>> Acesso em: 20 abr. 2018. (acesso restrito)

_____. Marinha do Brasil. Estado-Maior da Armada. **ARMADAINST nº 32-1. Instruções para Implementação da Política de Gestão de Riscos da Marinha do Brasil**. Brasília, _____ 2017c. Disponível em: <<http://netuno.dadm.mb/?q=node/84>> Acesso em: 20 abr. 2018. (acesso restrito)

_____. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. **Manual de Gestão de Integridade, Riscos e Controles Internos de Gestão**. Brasília, _____ 2017d. Disponível em: <<http://www.planejamento.gov.br/assuntos/gestao/controle-interno/metodologia-de-gerenciamento-de-integridade-riscos-e-controles-internos-da-gestao>>. Acesso em: 01 abr. 2018.

_____. Marinha do Brasil. Estado-Maior da Armada. **EMA-305 - Doutrina Militar Naval**. 1ª Ed. Brasília, _____ 2017e. Disponível em: <http://www.consultaesic.cgu.gov.br/busca/dados/Lists/Pedido/Attachments/418525/RESPOSTA_PEDIDO_EMA-305_2014.pdf> Acesso em: 21 Out. 2019

_____. Marinha do Brasil. Estado-Maior da Armada. **EMA-300 - Plano Estratégico da Marinha**. 3ª Rev. Brasília, _____ 2017f. (acesso restrito).

_____. Tribunal de Contas da União. **Referencial Básico de Gestão de Riscos**. 154 p. Brasília. TCU, Secretaria Geral de Controle Externo (Segecex), 2018a.

Disponível em: <<https://portal.tcu.gov.br/biblioteca-digital/referencial-basico-de-gestao-de-riscos.htm>> Acesso em: 07 Jul. 2018.

_____. Tribunal de Contas da União. **10 Passos para a Boa Gestão de Riscos**. 31 p. Brasília : TCU, Secretaria de Métodos e Suporte ao Controle Externo (Semec), 2018b. Disponível em: <<https://portal.tcu.gov.br/biblioteca-digital/10-passos-para-a-boa-gestao-de-riscos.htm>> Acesso em: 07 Jul. 2018.

_____. Comando do Sétimo Distrito Naval. **Planejamento Estratégico Organizacional**. Brasília. 2018c. (acesso restrito).

_____. Comando do Sétimo Distrito Naval. **Plano de Gerenciamento de Riscos**. Brasília. 2018d. (acesso restrito).

_____. Diretoria de Administração da Marinha. **Diagnóstico dos 10 anos do Programa Netuno**. Rio de Janeiro. 2018e. (acesso restrito).

BRESSER-PEREIRA, L. C. Da administração pública burocrática à gerencial. In: PEREIRA, L.C.B., SPINK, P. (Orgs). **Reforma do Estado e Administração Pública Gerencial**. 7ª ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

BRIGHAM, E. F. **Fundamentos da moderna administração financeira**. 3. ed. Rio de Janeiro: 1999.

CAMARGO, B V.; JUSTO, A. M. IRAMUTEQ: um software gratuito para análise de dados textuais. **Temas em psicologia**, v. 21, n. 2, p. 513-518, 2013. Disponível em: <http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?pid=S1413-389X2013000200016&script=sci_abstract&tlng=es>. Acesso em: 03 Jul. 2019.

CHIHURI, S.; PRETORIUS, L. Managing risk for success in a south african engineering and construction project environment. **The South African Journal of Industrial Engineering**, [S.l.], nov. 2011. ISSN 2224-7890. Disponível em: <<http://sajie.journals.ac.za/pub/article/view/50>>. Acesso em: 25 nov. 2018.

COSO. **Gerenciamento de Riscos Corporativos - Integrado com Estratégia e Performance (Sumário Executivo)**. 2017. Disponível em: <https://repositorio.cgu.gov.br/bitstream/1/3184/1/Coso_portugues_versao_2017.pdf>. Acesso em: 25 Nov. 2018.

FERMA – *Federation of European Risk Management Associations*. **Norma de Gestão de Riscos**. Bruxelas: 2002. Disponível em: <https://www.theirm.org/media/886340/rm_standard_portugais_15_11_04.pdf>. Acesso em: 20 jun. 2018.

FREITAS, C. A. S. Gestão de riscos: possibilidades de utilização pelo setor público e por entidades de fiscalização superior. **Revista TCU**, v. 33, n. 93, jul/set 2002. Disponível em: <https://scholar.google.com.br/scholar?hl=pt-BR&as_sdt=0%2C5&q=Gest%C3%A3o+de+riscos%3A+possibilidades+de+utiliza%C3%A7%C3%A3o+pelo+setor+p%C3%BAblico+e+por+entidades+de+fiscaliza%C3%A7%C3%A3o+superior&btnG=>> Acesso em: 24 Mar. 2018.

GIL, A.C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**, 4ª ed, São Paulo: Atlas, 2002.

GODOY, A. S., Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, v.35, n.2, Mar./abr. 1995a, p. 57 -63. Disponível em: < http://www.hugoribeiro.com.br/biblioteca-digital/NEVES-Pesquisa_Qualitativa.pdf>. Acesso em: 07 fev. 2019.

_____, A. S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de empresas**, v. 35, n. 3, p. 20-29, 1995b. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v35n3/a04v35n3.pdf>>. Acesso em: 07 Fev. 2019.

KE, Y., WANG, S., CHAN, A. P. C. Risk management practice in China's Public-Private Partnership projects. **Journal of Civil Engineering and Management**, v. 18, n. 5, p. 675-684, 2012. Disponível em: <<https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.3846/13923730.2012.723380>> Acesso em: 18 Nov. 2018.

KIMBROUGH, R. L., COMPONATION, P. J. The relationship between organizational culture and enterprise risk management. **Engineering Management Journal**, v. 21, n. 2, p. 18-26, 2009. Disponível em: <<https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/10429247.2009.11431803>>. Acesso em: 18 Nov. 2018.

LIU, J. Y. et al. Key issues and challenges of risk management and insurance in China's construction industry: An empirical study. **Industrial Management & Data Systems**, v. 107, n. 3, p. 382-396, 2007. Disponível em: <https://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/02635570710734280>. Acesso em: 25 nov. 2018.

LIU, J. Y., LOW, S. P.; HE, X. Current practices and challenges of implementing enterprise risk management (ERM) in Chinese construction enterprises. **International Journal of Construction Management**, v. 11, n. 4, p. 49-63, 2011. Disponível em: <<https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/15623599.2011.10773178>>. Acesso em: 18 nov. 2018.

LUCCHESI, C. L. **Introdução à teoria dos grafos**. Rio de Janeiro, Instituto de Matemática Pura e Aplicada – IMPA: 1979. Disponível em: <https://impa.br/wp-content/uploads/2017/04/12_CBM_79_05.pdf>. Acesso em: 13 ago. 2019.

MARCHAND, P.; RATINAUD, P. L'analyse de similitude appliquée aux corpus textuels: les primaires socialistes pour l'élection présidentielle française (septembre-octobre 2011). Actes des 11eme Journées internationales d'Analyse statistique des Données Textuelles. JADT, v. 2012, p. 687-699, 2012. Disponível em: <<http://lexicometrica.univ-paris3.fr/jadt/jadt2012/Communications/Marchand,%20Pascal%20et%20al.%20-%20L'analyse%20de%20similitude%20appliquee%20aux%20corpus%20textuels.pdf>>. Acesso em: 03 Jul 2019.

MARCONI, M. A., LAKATOS, E. M. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MIRANDA, R. F. A. **Implementando a Gestão de Riscos no Setor Público**. Belo Horizonte: Fórum, 2017.

MOURA, B. et al. Revisão integrativa sobre o câncer bucal. **Revista de Pesquisa: Cuidado e Fundamental**, v. 6, n. 5, 2014. Disponível em: <<https://search.proquest.com/openview/f06100db83c4b9fd40cde91813adeb76/1?pq-origsite=gscholar&cbl=2030183>>. Acesso em: 03 jul. 2019.

OLIVEIRA, S. J. R. **Gestão de riscos em organizações públicas: o caso da Superintendência de Seguros Privados**. Dissertação apresentada à Fundação Getúlio Vargas para Obtenção do Grau de Mestre. 2016. Disponível em: <<https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/18365>> Acesso em: 17 Mar. 2018.

PAZOS, D. V. Modelo de organização adaptável a cenários turbulentos: O caso do setor empresarial energético brasileiro. **Rev. Portuguesa e Brasileira de Gestão**, Lisboa, v. 12, n. 3, p. 11-20, set. 2013. Disponível em <http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1645-44642013000300003&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em 22 Set. 2019.

PIMENTA, C. C. A reforma gerencial do Estado brasileiro no contexto das grandes tendências mundiais. **Revista de Administração Pública** 32(5): p. 173-199, 1998. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/viewFile/7762/6355>>. Acesso em: 22 Set. 2019.

PIKOS, A. Introduction of risk management into municipal offices across Poland as an example of organizational change. **Management and Business Administration**, v. 23, n. 4, p. 74-97, 2015. Disponível em: <https://scholar.google.com.br/scholar?hl=pt-BR&as_sdt=0%2C5&q=Introduction+of+risk+management+into+municipal+offices+a+cross+Poland+as+an+example+of+organizational+change.&btnG=>> Acesso em: 25 Nov. 2018.

RAINVILLE, N. G. Effect of an implemented fall prevention program on the frequency of patient falls. **Quality Review Bulletin**, 10(9), 287-291, 1984. Disponível em: <https://www-scopus.ez106.periodicos.capes.gov.br/record/display.uri?eid=2-s2.0-0021707171&origin=resultslist&sort=plf-f&src=s&sid=f8114af6af35341dc921e81e4dae5abb&sot=b&sdt=cl&cluster=scosubtype%2c%22ar%22%2ct%2bscopubyr%2c%221984%22%2ct&sl=98&s=%28TITLE-ABS-KEY%28%22risk+management%22%29+AND+TITLE-ABS-KEY%28%22implementation%22%29AND+TITLE-ABS-KEY%28%22factor*%22%29%29&relpos=0&citeCnt=23&searchTerm=>>. Acesso em: 19 abr. 2019.

REINERT, M. Alceste un metthologologie d'analyse des données textuelles et une application: Aurélia De Gerard De Nerval, **Boletim de Metodologia Sociológica /**

Boletim de Metodologia Sociologique, 26 (1), pp. 24-54. Disponível em: <<https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/075910639002600103>>. Acesso em: 10 ago. 2019.

HOSSEINI, M. R. et al. Critical success factors for implementing risk management systems in developing countries. **Construction Economics and Building**, v. 16, n. 1, p. 18-32, 2016. Disponível em: <<https://learning-analytics.info/journals/index.php/AJCEB/article/view/4651>> Acesso em: 18 Nov. 2018.

SALVIATI, M. E. **Manual do Aplicativo Iramuteq**. 2017. Disponível em: <<http://iramuteq.org/documentation/fichiers/manual-do-aplicativo-IRaMuTeQ-par-maria-elisabeth-salvati>> Acesso em: 01 Set. 2019.

SILVA JUNIOR, A. G. **Como gerenciar a motivação e a liderança nas organizações militares da marinha do brasil para alavancar a eficácia do programa netuno**. Dissertação apresentada à Fundação Getúlio Vargas para Obtenção do Grau de Mestre. Rio de Janeiro, 2012. Disponível em: <<https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/10208>>. Acesso em: 18 Mar. 2018.

TRAPP, A. C. G., CORRAR, L. J. Avaliação e gerenciamento do risco operacional no Brasil: análise de caso de uma instituição financeira de grande porte. **Revista Contabilidade & Finanças**, 16(37), 24-36, 2005.

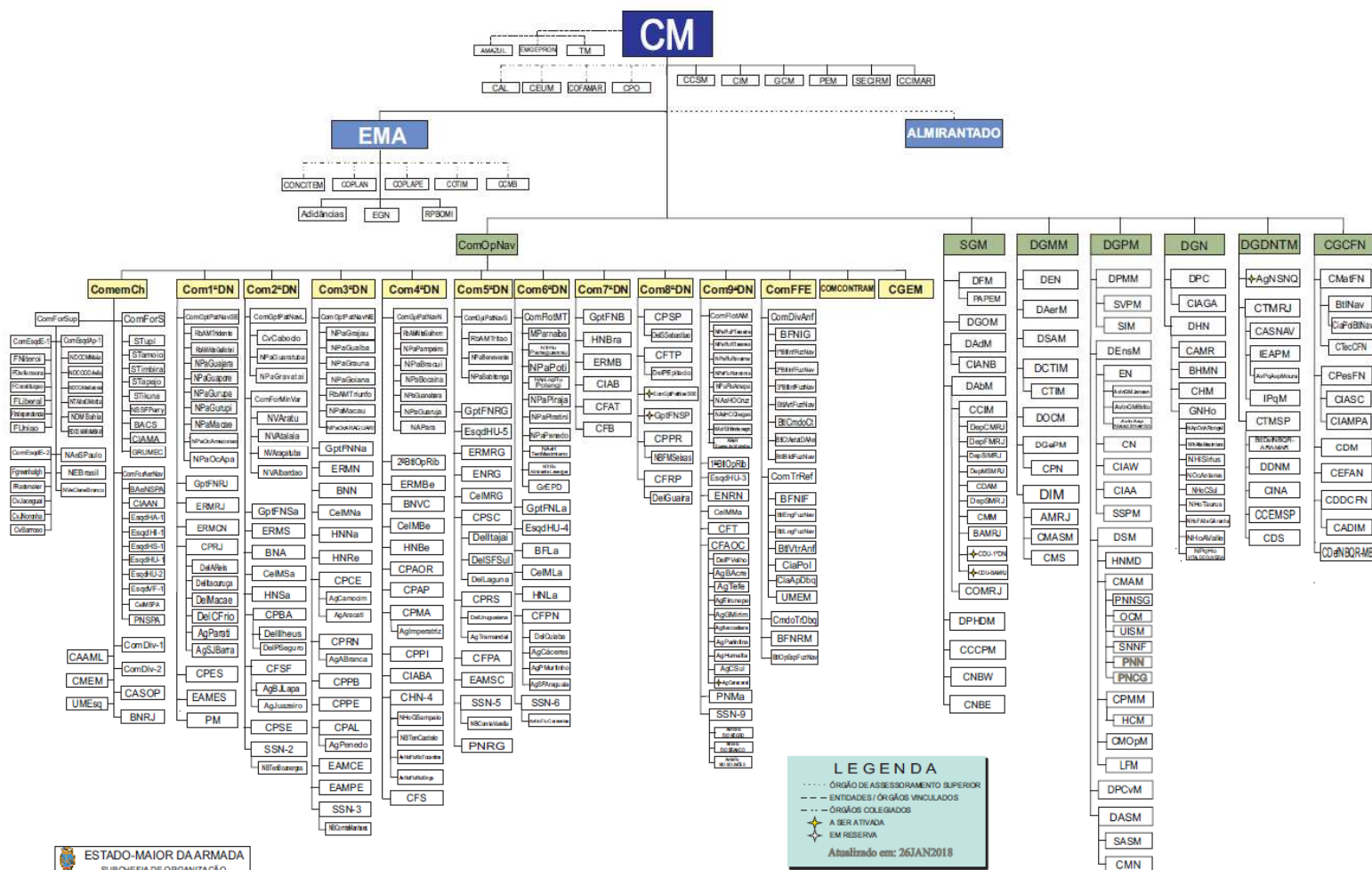
UHER, T. E.; TOAKLEY, A. R. Risk management in the conceptual phase of a project. **International Journal of Project Management**, v. 17, n. 3, p. 161-169, 1999. Disponível em: <<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0263786398000246>>. Acesso em: 18 Nov. 2018.

VAN ECK, N.J; WALTMAN, L. **Manual para VOSviewer versão 1.5.4**. Universiteit Leiden e Erasmus Universiteit Rotterdam, 2013. Disponível em: <https://www.vosviewer.com/documentation/Manual_VOSviewer_1.6.10.pdf> Acesso em: 01 Out. 2019

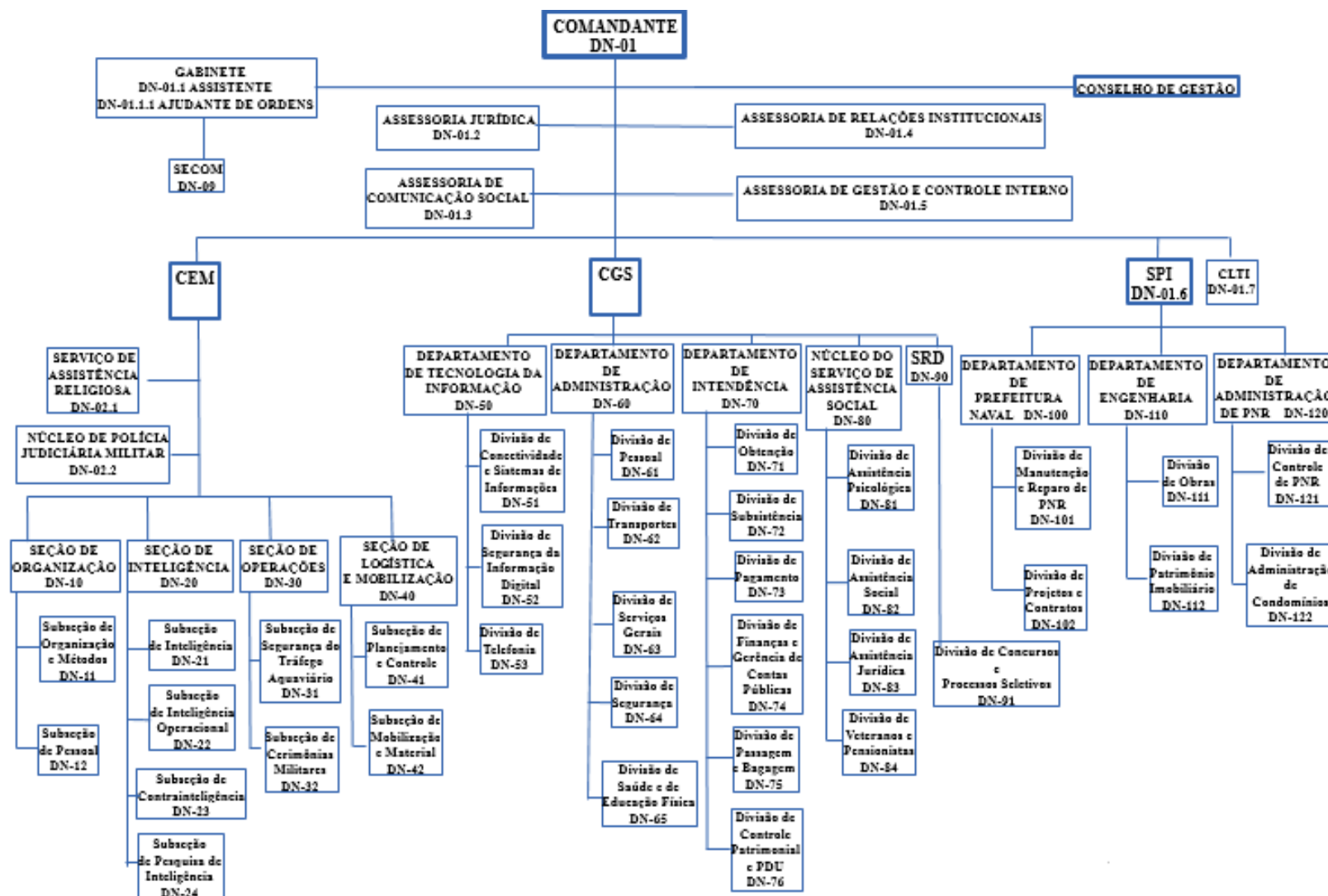
XIANBO, Z., BON-GANG, H., PHENG, L.S. Implementing enterprise risk management in a Chinese Construction firm based in Singapore. In: **World Construction Conference 2012 - Desafios Globais na Indústria da Construção**. 2012. p. 434-444. Disponível em: <https://www.researchgate.net/profile/Xianbo_Zhao2/publication/258023366_Implementing_enterprise_risk_management_in_a_Chinese_construction_firm_based_in_Singapore/links/02e7e526a21bf5f194000000.pdf>. Acesso em: 06 Jan 2019.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Tradução Daniel Grassi. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ANEXO 1 – Organograma da Marinha do Brasil



ANEXO 2 – Organograma do Com7ºDN



Apêndice A – Bibliometria

Como esta pesquisa tratou de gestão de riscos, a primeira busca foi realizada em 14 de novembro de 2018, no Portal da Capes, e foram retornados 30 artigos publicados. As palavras-chave “gestão de riscos” ou “gerenciamento de riscos” foram buscadas nos títulos dos artigos, sendo adotados os critérios de seleção do material atinentes a Data da Publicação (2009 a 2018), ao Tipo de Material (artigos), ao Idioma (inglês e português) e os Revisados por Pares.

Esses 30 artigos proporcionaram a verificação das áreas associadas a gestão de riscos constantes nos títulos dos materiais selecionados. Conforme demonstrado no quadro 14, verificou-se que a gestão de riscos foi abordada em diferentes áreas de conhecimento, relacionadas tanto as Organizações Públicas, quanto as privadas.

Quadro 14 - Áreas associadas a gestão de riscos

Período	Área
2018	saúde / governança e alinhamento estratégico
2017	agronegócio / cadeia de suprimentos – produção acadêmica de 2005 a 2014 / gestão de riscos – produção acadêmica de 2000 a 2015 / controle interno
2016	setor público / meio ambiente / tecnologia da informação / saúde
2014	cadeia de suprimentos / projetos
2013	cadeia de suprimentos / agronegócio / conformidade / governança e gestão estratégica / projetos / meio ambiente.
2012	Saúde
2011	segurança organizacional / gestão de riscos – aplicação / agronegócio / genética / meio ambiente / projetos.
2010	projetos / evidenciação de gestão de riscos em relatórios
2009	controladoria na gestão de riscos

Fonte: Portal da Capes (2018)

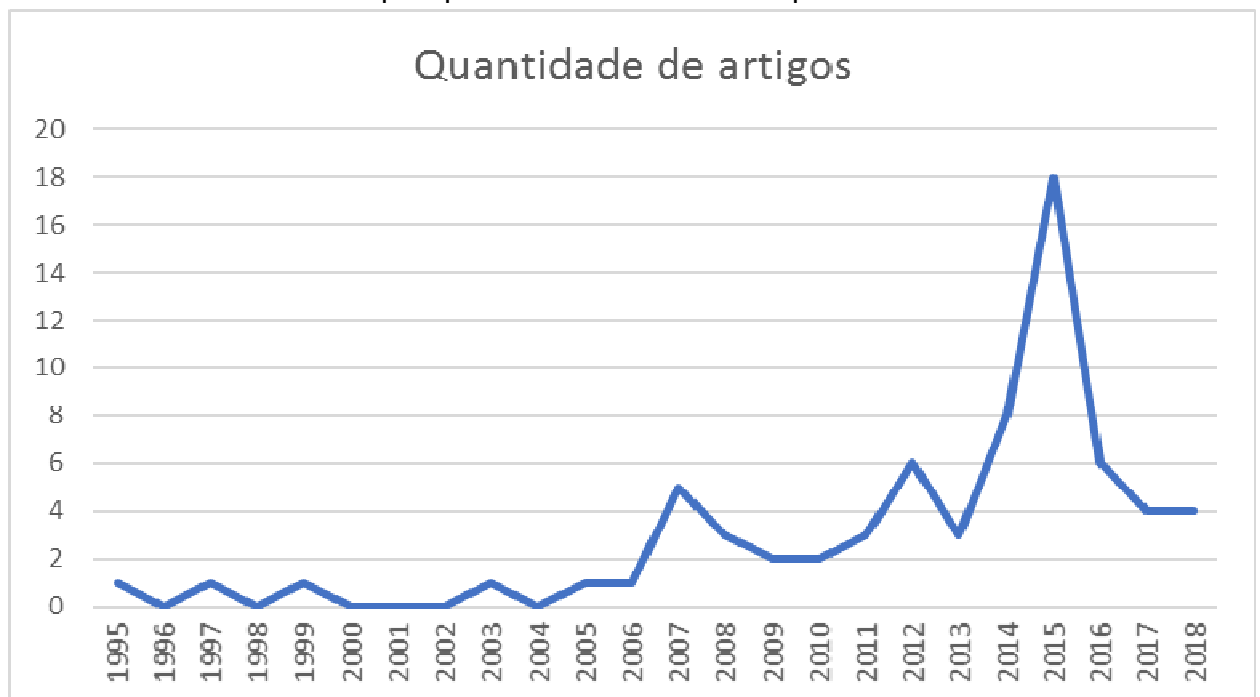
Como esta pesquisa abarcou a implementação da gestão de riscos em uma Instituição, a busca foi refinada utilizando a palavra-chave “implementação da gestão de riscos”, tanto em português, como em inglês.

Foi realizada nova consulta pelo Portal da Capes no período de 15 a 20 de novembro de 2018, sendo identificados 71 artigos, nacionais e internacionais, relacionados com a palavra-chave “*implementation of risk management*”, sendo materiais revisados por pares e sem estabelecimento de espaço temporal. Para

essa consulta não houve restrição da busca, sendo identificada a palavra-chave em todo o texto, o que representou uma maior quantidade de artigos encontrados em relação a primeira pesquisa.

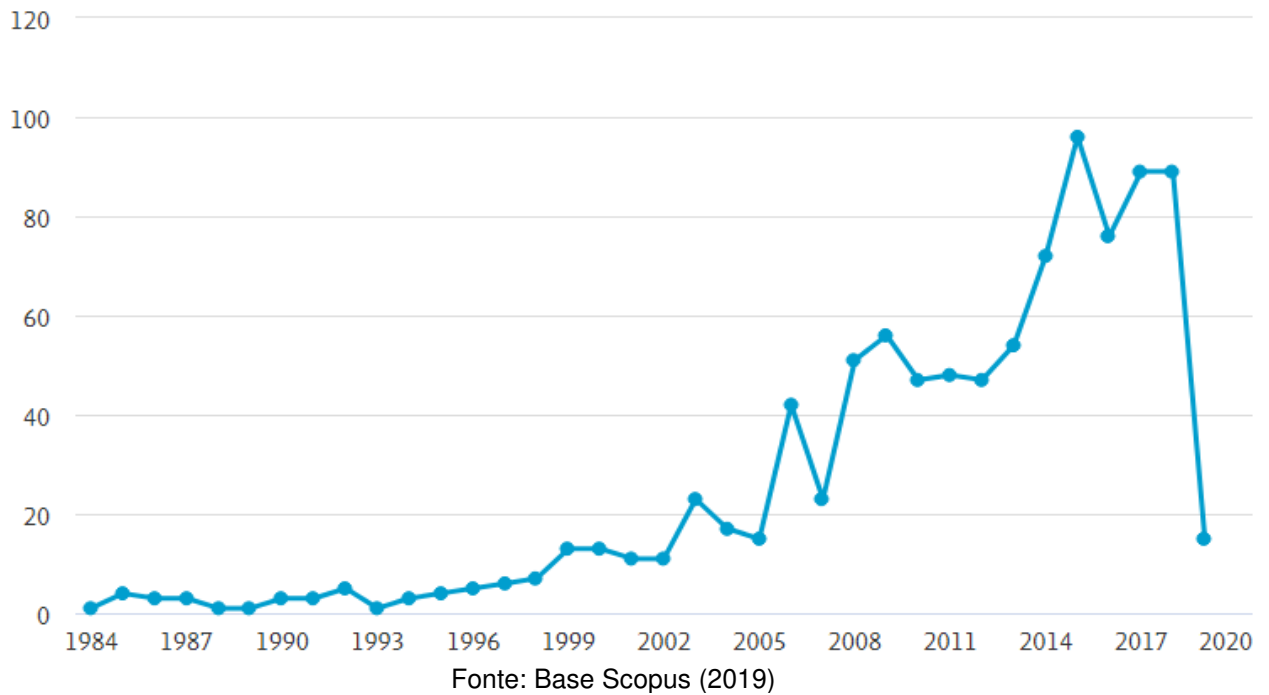
Foi verificado que a implementação da gestão de riscos em Organizações é um assunto estudado mundialmente, com pesquisas publicadas nos continentes Americano, Europeu, Africano, Asiático e Oceania, sendo que a maior parte foi produzida após o ano de 2006, o que pode ter sido impulsionado, dentre outros fatores, pela necessidade das Organizações atenderem as práticas da boa governança.

Gráfico 1 – Artigos relacionados com implementação da gestão de riscos pesquisados no Portal da Capes



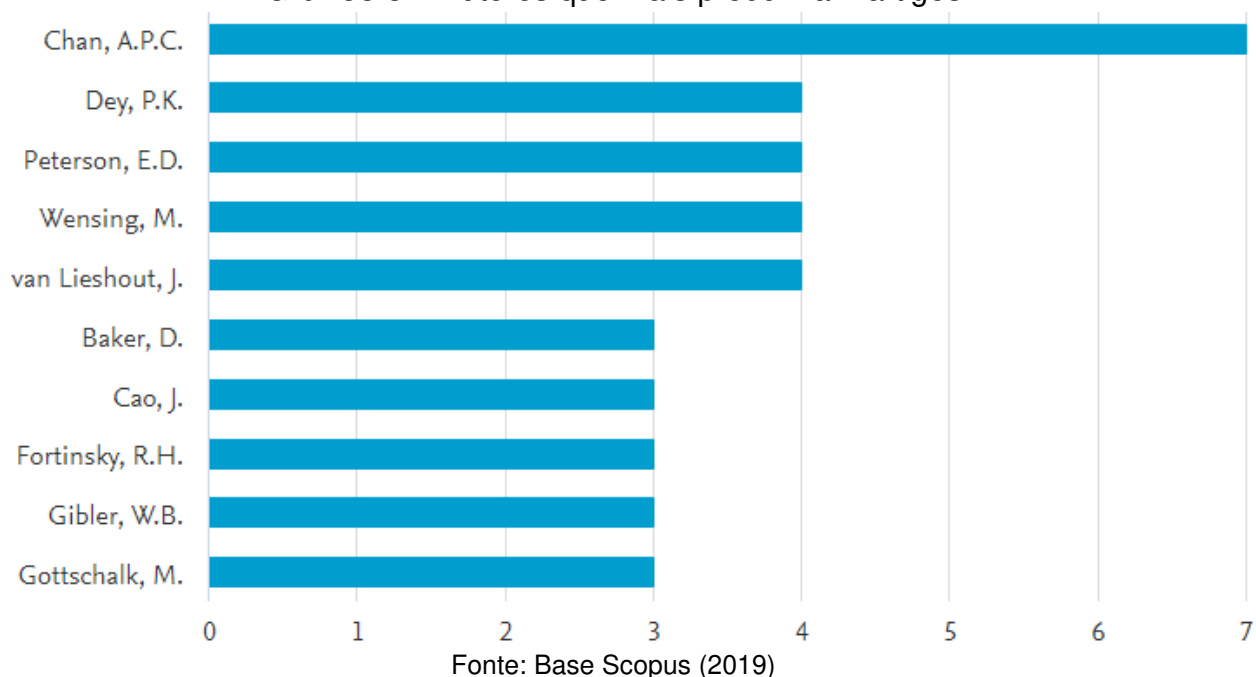
Fonte: Portal da Capes (2019)

Em um segundo momento, para ampliar a literatura que abordava o assunto, foi utilizado a base Scopus, no período de 8 a 12 de abril de 2019, com as palavras-chaves “*management risk*”, “*implementation*” e “*factor**”, sendo encontrados 958 artigos produzidos desde 1984 até os dias atuais.

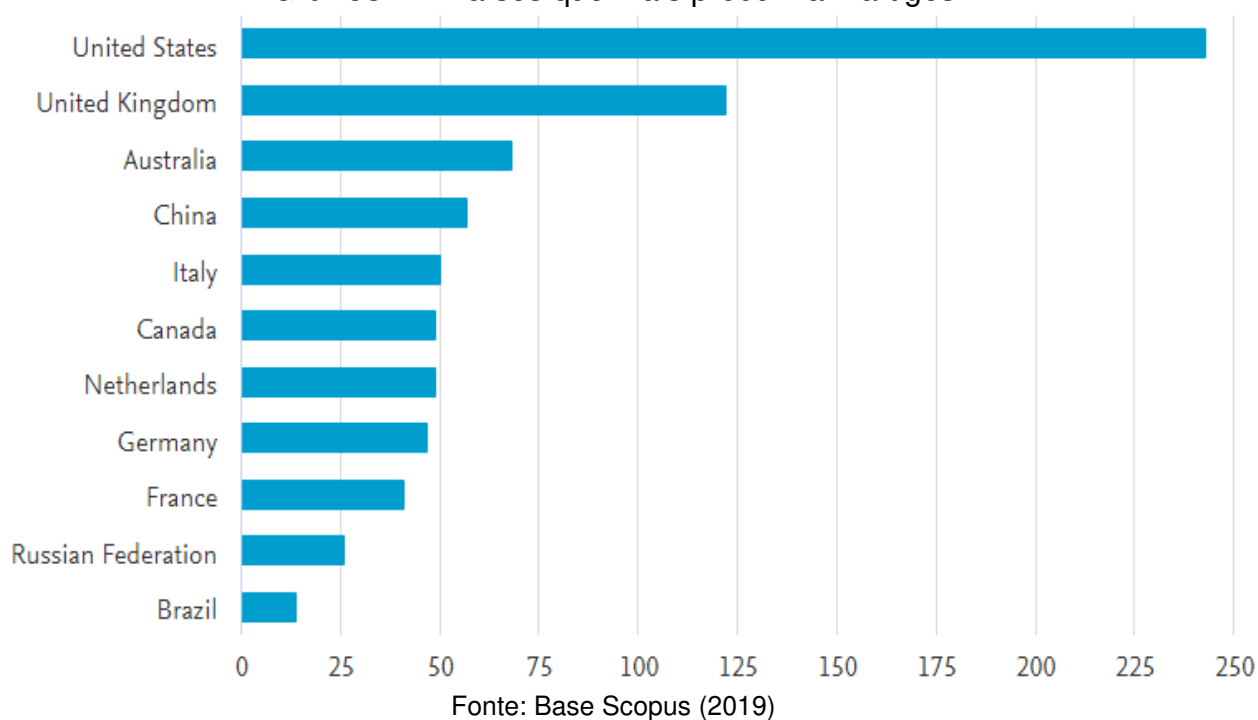
Gráfico 2 – Artigos encontrados na base SCOPUS

O artigo seminal foi produzido no Estados Unidos em 1984 por Rainville (RAINVILLE, 1984), na Escola de Enfermagem da Universidade de Vermont, associado a área da saúde e que abordou a criação de um programa de prevenção de quedas de pacientes a partir da identificação dos principais fatores que contribuíam para esses tombos (RAINVILLE, 1984).

Conforme levantamento (gráfico 3), Chan foi o autor que mais produziu artigos com as palavras-chaves “*management risk*”, “*implementation*” e “*factor**”. Esses materiais, em um total de sete, foram confeccionados entre 2010 e 2018 e seis deles estavam relacionados a parceria público-privada na China.

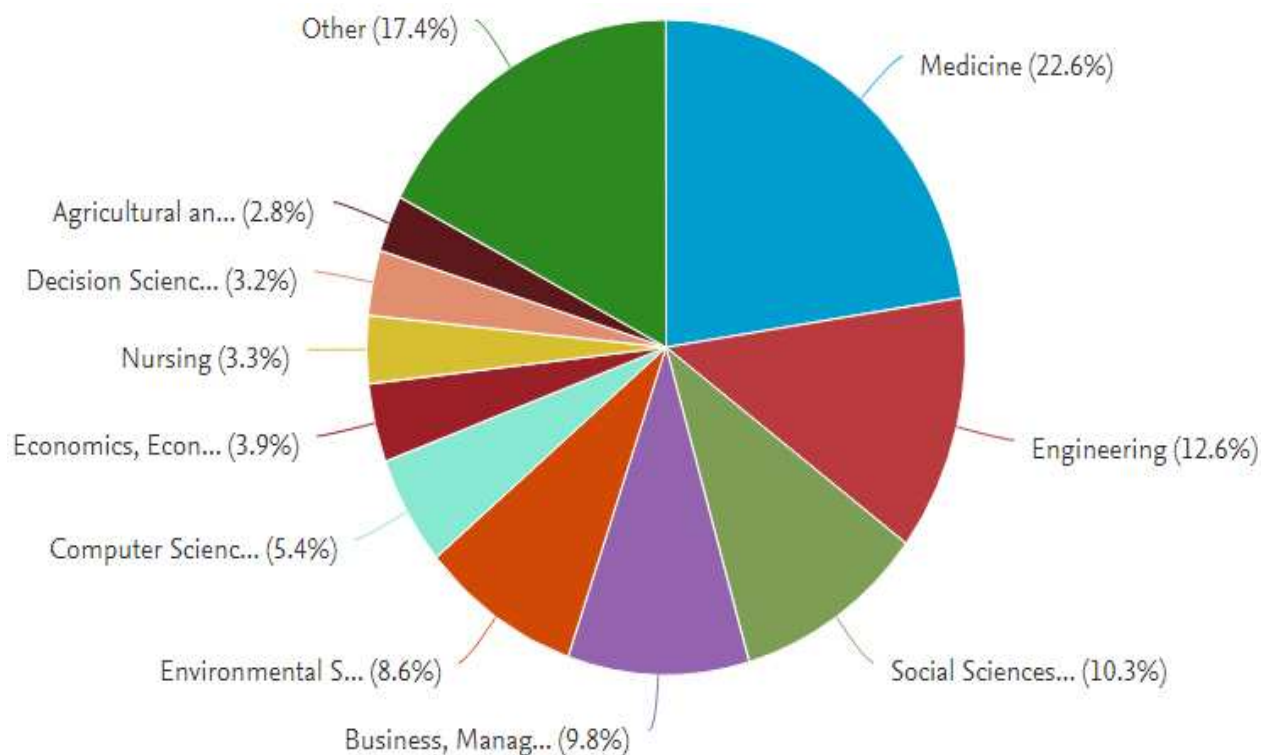
Gráfico 3 – Autores que mais produziram artigos

Corroborando os achados no Portal da Capes, a amplitude geográfica de produções acadêmicas da base Scopus abrange os principais continentes. No gráfico 4 foram demonstrados os países que mais produziram artigos, Os Estados Unidos figurou em primeiro lugar com quase 250 artigos publicados e o Brasil ocupou a 20ª posição com 14 artigos publicados.

Gráfico 4 – Países que mais produziram artigos

Segundo a classificação por áreas na base Scopus a maioria dos artigos, ou seja, 32,9%, se concentra em engenharia e ciências sociais.

Gráfico 5 – Áreas associadas aos artigos



Fonte: Base Scopus (2019)

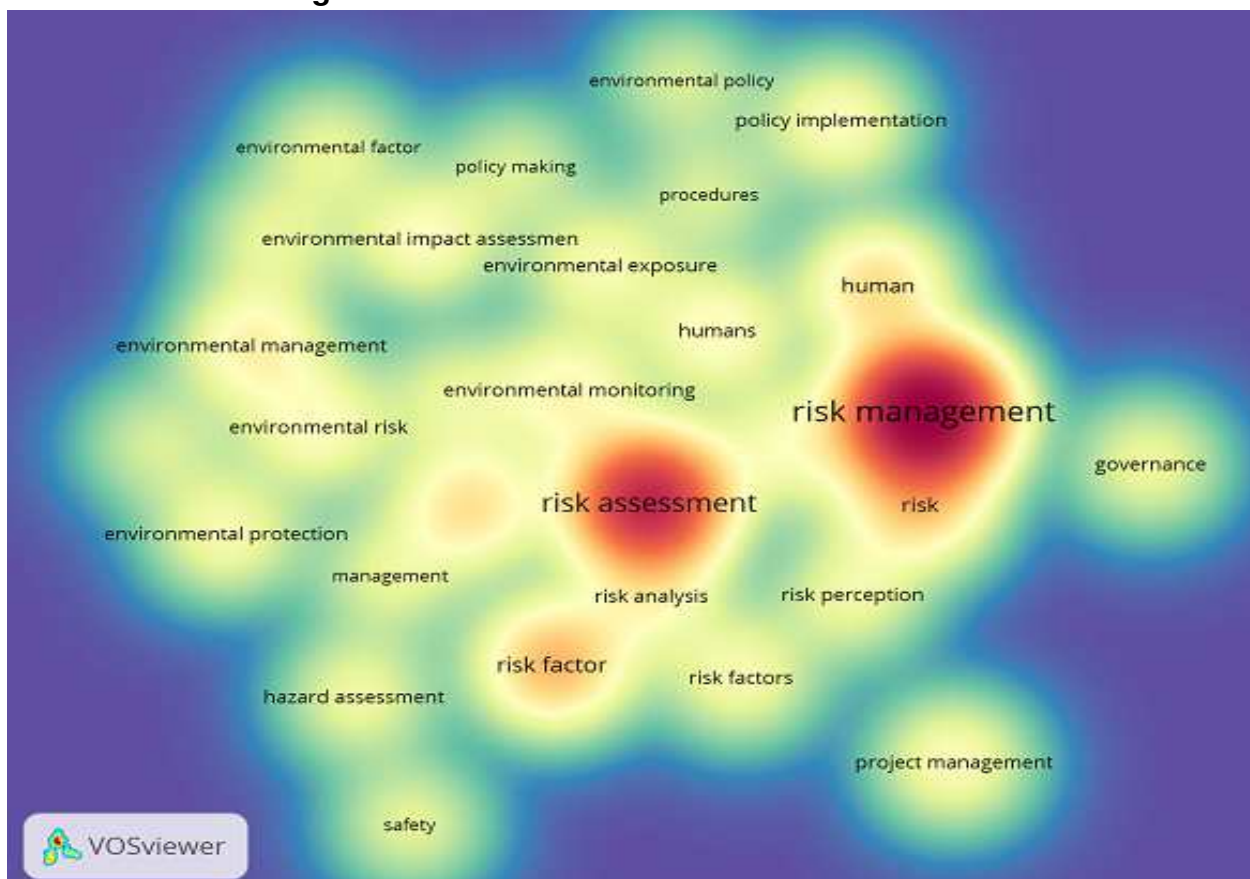
Atendendo ao escopo da presente pesquisa na área de Administração, delimitou-se os artigos pelas áreas de interesse relacionadas com Ciências Sociais; Negócios, Gestão e Contabilidade; Ciência Ambiental; e Economia, Econometria e Finanças. Foram encontrados 172 artigos, sendo 2 brasileiros.

Desses artigos, foram extraídos os metadados que foram transformados em um mapa de calor (figura 16) pelo programa *vosviewer*⁹. Com isso, foi obtida, a partir de uma observação de imagem, a relação das diversas palavras, em que se destacam a implementação e a avaliação de riscos, que estão circundados pelas

⁹ Vosviewer: é usado para criar mapas de publicações, autores ou periódicos com base em uma rede de citações, co-citações ou bibliografias ou para criar mapas de palavras-chaves com base em uma rede de co-ocorrência. O Mapa de Calor destina-se a visualização de densidade dos itens, a cor depende da densidade dos itens naquele ponto. Por padrão, essa cor está entre o vermelho e o azul. Quanto maior o número de itens na vizinhança de um ponto e maiores os pesos dos itens vizinhos, mais próxima a cor do ponto fica do vermelho. Por outro lado, quanto menor o número de itens na vizinhança de um ponto e quanto menor o peso dos itens vizinhos, mais próxima a cor do ponto está do azul (VAN ECK E WALTMAN, 2013).

palavras percepção, fatores e humanos, demonstrando-se, assim, a relação entre eles.

Figura 16 – Relacionamento entre metadados



Fonte: Próprio autor. Extraída de vosviewer. Base Scopus (2019)

Apêndice B – Análise Semântica por Juízes

Minha pesquisa está baseada na identificação da percepção dos militares sobre os fatores relacionados a implementação da gestão de riscos em uma Organização Militar da Marinha do Brasil, sendo que o Estudo de Caso será realizado no Comando do 7º Distrito Naval, Organização Militar da Marinha do Brasil, sediada em Brasília/DF.

Os objetivos específicos da pesquisa são:

- a) Identificar processos atinentes a gestão de riscos em uma Organização Militar da Marinha do Brasil.
- b) Mapear os fatores que afetam a implementação da gestão de riscos em uma Organização Militar da Marinha do Brasil.
- c) Identificar pontos positivos e negativos da gestão de riscos em uma Organização Militar da Marinha do Brasil.

Na literatura, a implementação da gestão de riscos em uma Organização está associada a alguns fatores, tais como: comunicação, conhecimento, Alta Administração, engajamento, comprometimento, mudança cultural, resistência e setor específico para tratar do assunto. Para tal, foram criadas dezessete (17) questões para levantar a percepção dos militares quanto a influência dos fatores supramencionados, bem como possibilitar a identificação de novos.

Conto com a sua colaboração para avaliar e incluir suas observações no formulário. Na segunda e terceira páginas estão as questões a serem avaliadas e a quarta página contém as literaturas que deram origem as questões.

Solicito que considere se: i) as questões estão aderentes a cada fator associado; ii) as questões estão claras o suficiente para o entendimento e resposta da mesma por um participante que esteja engajado na Organização com a gestão de riscos; iii) há questões suficientes para identificar cada fator.

Desde já agradeço a valorosa contribuição para a validação semântica das questões das entrevistas a serem aplicadas.

Fernando Cardoso Harduim
Mestrando

Roteiro de questões da entrevista – por favor, avalie cada questão	O QUE AVALIA?	Observações do JUIZ sobre a questão
1. Pela sua experiência, poderia citar os fatores que afetam a implementação da gestão de riscos em uma Organização Militar da Marinha do Brasil? 2. Com a implementação da gestão de riscos na Organização, poderia informar quais são os pontos positivos e negativos para a Organização?	Livre (o autor) 1 e 2	
3. Conte-me como ocorre o fluxo de informações nos assuntos atinentes aos riscos, tanto na comunicação <i>top-down</i> , como na <i>bottom-up</i> . 4. Como os militares se mantêm informados dos objetivos e das prioridades na gestão de riscos? Cite-me os meios de comunicação utilizados e o tipo de informações transmitidas. 5. Como as boas práticas sobre gestão de riscos são identificadas e compartilhadas no âmbito do Com7ºDN?	Comunicação 3 a 5	
6. O Plano de Gestão de Riscos do Com7ºDN foi aprovado no primeiro semestre de 2018, após um ano de sua aprovação, o que é conhecido sobre esse plano 7. Quais os conhecimentos repassados nas capacitações dos militares sobre o Plano e sobre a Gestão de Riscos? Essa capacitação é regular?	Conhecimento e Capacitação 6 e 7	
8. Fale-me a respeito da importância da Alta Administração na gestão de riscos. 9. Como a Alta Administração estabelece as ações que os militares devem realizar para a efetiva implementação da gestão de riscos? 10. Conte-me como a Alta Administração conduz ações de forma a fortalecer a gestão de riscos.	Alta Administração (Lidwrança) 8 a 10	
11. Como os militares se sentem no processo de implementação da gestão de riscos? 12. O processo de gestão de riscos induz e aceita o envolvimento de todos os níveis hierárquicos nas atividades realizadas? 13. Qual a sua percepção do engajamento e comprometimento dos Oficiais com a gestão de riscos? E das Praças?	Engajamento e comprometimento 11 a 13	
14. Tendo em vista que a gestão de riscos induz a transformação organizacional, pois compreende uma participação ativa de todos os integrantes, que tipos de desafios (ou barreiras) podem surgir internamente para o uso da Gestão de Riscos? 15. Qual a sua percepção a gestão de riscos na tomada de decisão e no cumprimento dos objetivos organizacionais?	Mudança cultural e resistência 14 e 15	
16. Fale-me a respeito sobre a atuação da Assessoria de Controle e Gestão na Gestão de Riscos.	Setor específico 16	
17. Deseja contribuir com mais alguma informação para a presente pesquisa?	Livre (o autor) 17	

Fator	Referências
Comunicação	Pikos (2015), Oliveira (2016), Xianbo, Bon-Gang e Pheng (2012), Chihuri e Pretorius (2011), Hosseini et al (2016), COSO (2017), ABNT (2018) e 10 Passos para a Boa Gestão de Riscos (TCU, 2018).
Conhecimento e capacitação	Pikos (2015), Oliveira (2016), Ávila (2016), Abdul-Rahman, Wang e Mohamad (2015), Xianbo, Bon-Gang e Pheng (2012), Ke, Wang e Chan (2012), Liu et al (2007), Hosseini et al (2016), Chihuri e Pretorius (2011), Uher e Toakley (1999), COSO (2017) e e IN nº 01/2016 (BRASIL, 2016a).
Alta Administração (Liderança)	Pikos (2015), Oliveira (2016), Xianbo, Bon-Gang e Pheng (2012), Hosseini et al (2016), Zhao et al (2014), ABNT (2018) e Referencial Básico de Gestão de Riscos (TCU, 2018).
Engajamento e comprometimento	Pikos (2015), Oliveira (2016), COSO (2017), ABNT (2018) e Referencial Básico de Gestão de Riscos (TCU, 2018).
Mudança cultural e resistência	Oliveira (2016), Ávila (2016), Xianbo, Bon-Gang e Pheng (2012), Ke, Wang e Chan (2012), Liu et al (2007), Asadi (2015), COSO (2017) e ABNT (2018).
Setor específico para tratar de gestão de riscos	Ávila (2016).

Apêndice C – Carta-Convite para os Entrevistados

Prezado(a) Senhor(a),

Por meio desta Carta-Convite, venho solicitar sua participação na pesquisa que está sendo desenvolvida no Mestrado Profissional de Gestão Estratégica de Organizações do Instituto de Ensino Superior de Brasília (IESB).

O Capitão de Corveta Fernando Cardoso Harduim, atualmente compondo o efetivo da Secretaria-Geral da Marinha, sendo orientado pela Professora Doutora Helga Hedler, está elaborando uma pesquisa para identificar a percepção dos militares sobre os fatores relacionados à implementação da gestão de riscos no Comando do Sétimo Distrito Naval. A pesquisa foi devidamente autorizada pelo Comandante do Distrito Naval.

Para subsidiar a pesquisa com as informações necessárias para as análises pertinentes, é necessária a realização de uma pesquisa de campo com militares selecionados para a realização de entrevistas.

As entrevistas serão realizadas em militares, de distintas graduações e postos, que estão distribuídos pelos diversos setores do Com7DN.

Os entrevistados não serão identificados, portanto, garantindo-se o anonimato para que o conteúdo transmitido não seja interferido por razões relativas ao posicionamento hierárquico. As entrevistas possuem uma previsão de duração máxima de 45 minutos e proporcionará ao entrevistado transmitir a sua experiência sobre a Gestão de Riscos na Organização Militar.

Para melhor análise dos dados e informações relatadas, peço a Vossa Senhoria a devida autorização para que o conteúdo de voz seja gravado por equipamento eletrônico. Está estritamente garantido o direito ao anonimato, preservando-se, dessa forma, a identidade dos participantes.

Agradecemos a valorosa colaboração.

Fernando Cardoso Harduim
Mestrando – MGEO/IESB
(61) 992181819
fernandoharduim@gmail.com

Helga Cristina Hedler
Orientadora – MGEO/IESB
(61) 981112049
helga@iesb.br

Apêndice D – Roteiro de Entrevista após as Observações dos Juizes

Perguntas	Fator
1. Pela sua experiência, poderia citar os fatores que afetam a implementação da gestão de riscos em uma Organização Militar da Marinha do Brasil? 2. Com a implementação da gestão de riscos, poderia informar quais são os pontos positivos e negativos para a Organização?	Livre (o autor)
3. Conte-me como ocorre o fluxo de informações nos assuntos atinentes aos riscos, tanto na comunicação descendente, como na ascendente. 4. Como os militares se mantêm informados dos objetivos e das prioridades na gestão de riscos? Cite-me os meios de comunicação utilizados e o tipo de informações transmitidas.	Comunicação
5. O que você conhece sobre o Plano de Gestão de Riscos do Com7ºDN? 6. Quais os conhecimentos repassados nas capacitações dos militares sobre o Plano e sobre a Gestão de Riscos? Essa capacitação é regular?	Conhecimento e capacitação
7. Comente a respeito da importância da Alta Administração na gestão de riscos. 8. Como a Alta Administração estabelece as ações que os militares devem realizar para a efetiva implementação da gestão de riscos? 9. Conte-me como a Alta Administração conduz ações de forma a fortalecer a gestão de riscos.	Alta Administração (Liderança)
10. O processo de gestão de riscos induz e aceita o envolvimento de todos os níveis hierárquicos nas atividades realizadas? 11. Qual é a sua percepção do engajamento e comprometimento dos Oficiais com a gestão de riscos? E dos Praças?	Engajamento e comprometimento
12. Que tipos de desafios (ou barreiras) podem surgir internamente para o uso da gestão de riscos? 13. Qual a sua percepção sobre a gestão de riscos na tomada de decisão e no cumprimento dos objetivos organizacionais?	Mudança cultural e resistência
14. Fale-me a respeito sobre a atuação da Assessoria de Gestão e Controle Interno na gestão de riscos.	Setor específico
15. Deseja contribuir com mais alguma informação para a presente pesquisa?	Livre (o autor)