**Universidade de Brasília - UnB**
Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas - FACE
Programa de Pós-Graduação em Administração - PPGA
Mestrado Profissional em Administração Pública - MPA

BRUNO CÉSAR GOMES DA ROCHA

# FATORES INIBIDORES E FACILITADORES À IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO DE RISCOS NO DEPARTAMENTO PENITENCIÁRIO NACIONAL

**Relatório Técnico**

BRASÍLIA/DF
2022

## APRESENTAÇÃO

Este relatório técnico apresenta, de forma resumida, a dissertação "FATORES INIBIDORES E FACILITADORES À IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO DE RISCOS NO DEPARTAMENTO PENITENCIÁRIO NACIONAL", apresentada como requisito à obtenção do título de Mestre em Administração Pública do Programa de Pós-Graduação em Administração da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas da Universidade de Brasília.

**Período de realização do mestrado:** Março de 2020 a fevereiro de 2022.

**Data de defesa:** 22 de fevereiro de 2022.

**Orientador:** Prof. Dr. Carlos André de Melo Alves (PPGA/UnB)

**Demais componentes da Banca Examinadora:**

Professor Doutor Gustavo Abib – UFPR (Membro Externo)

Professor Doutor Francisco Antônio Coelho Junior – UnB (Membro Interno)

BRASÍLIA/DF
2022

## RESUMO

A presente pesquisa teve como objetivo geral descrever os fatores inibidores e facilitadores à implementação da gestão de riscos no Departamento Penitenciário Nacional - Depen. Tratou-se de um estudo de caso de natureza qualitativa, exploratória e descritiva. Foram apresentados conceitos relacionados à Nova Administração Pública, governança, risco, gestão de riscos, modelos internacionais de gestão de riscos, com ênfase no *Enterprise Risk Management* proposto pelo *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* - COSO ERM, no modelo proposto pela *International Organization for Standardization* - ISO 31000:2018, no *Orange Book* e na regulamentação federal. A coleta de dados deu-se por meio da pesquisa documental e da realização de entrevistas. Para o tratamento dos dados coletados, empregou-se a análise de conteúdo, a nuvem de palavras e a análise SWOT. Ao todo, foram identificados 16 principais fatores à implementação de práticas de gestão de riscos no Depen, sendo oito inibidores e oito facilitadores. Os fatores identificados, também, foram classificados em cinco pontos fortes, seis pontos fracos, três oportunidades e duas ameaças. Os pontos fortes concentraram-se na atuação dos gestores na gestão de riscos; e os pontos fracos, na ausência de capacitação, conscientização e participação dos servidores na gestão de riscos. As oportunidades concentraram-se nas políticas do governo central; e as ameaças, nas mudanças da alta gestão. Este estudo traz reflexões sobre fatores que afetam a implementação da gestão de riscos em órgão federal da área de segurança pública e contribui para a caracterização de fatores de riscos em organizações públicas no Brasil.

**Palavras-chave:** Gestão de riscos; gestão de riscos no setor público; fatores associados à gestão de riscos; modelos de gestão de riscos; matriz SWOT.

# SUMÁRIO

**1. INTRODUÇÃO** ..... 5

**2. REFERENCIAL TEÓRICO** ..... 7

**3. MÉTODO** ..... 15

**4. RESULTADOS** ..... 21

**4.1 Identificação dos principais fatores relacionados à implementação da gestão de riscos** ..... 21

**4.2 Diferenciação dos fatores em inibidores e facilitadores à implementação de gestão de riscos** ..... 23

**4.3. Classificação dos fatores relacionados à implementação da gestão de riscos em pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças** ..... 26

**5. CONSIDERAÇÕES FINAIS** ..... 31

**REFERÊNCIAS** ..... 34

# 1 INTRODUÇÃO

As organizações públicas estão suscetíveis às incertezas decorrentes das constantes mudanças dos cenários econômico, político e social, que podem afetar negativamente o alcance dos seus objetivos estratégicos. Para prestar um serviço de melhor qualidade, a gestão pública tem o desafio de identificar os riscos que podem aceitar na busca dos benefícios trazidos pela otimização do que é oferecido para os cidadãos.

Como as atividades públicas têm características próprias, à medida que visam produzir resultados e valores essenciais à população, os dirigentes públicos precisam estabelecer políticas voltadas à proteção dos seus principais ativos e à consecução dos seus objetivos, a partir de metodologias específicas. Para responder a esse desafio contínuo, a gestão de riscos é considerada fundamental (ÁVILA, 2014).

Inicialmente, adotar padrões e boas práticas estabelecidas em modelos reconhecidos foi uma maneira eficaz de estabelecer uma abordagem sistemática, oportuna e estruturada para a gestão de riscos, que contribua para a eficiência e a obtenção de resultados consistentes (ABNT, 2009). No Brasil, alguns modelos de gestão de riscos internacionais recorrentemente adotados são: *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission - Enterprise Risk Management* (COSO, 2004); ISO 31000 divulgado pela *International Organization for Standardization* – ISO (ABNT, 2009); e *The Orange Book Management of Risk - Principles and Concepts* (UK, 2001)

A influência desses modelos é percebida nas ações adotadas pelo Governo Federal nos últimos anos, que visaram aumentar os níveis de transparência de suas atividades a partir dos seus ministérios, autarquias e fundações. Nesse sentido, a INC 01/2016 MP/CGU, pode ser

considerada um marco para a gestão pública brasileira, na medida em que determina aos "órgãos e entidades do Poder Executivo Federal", que estabeleçam práticas relacionadas à gestão de riscos em projetos institucionais (MIGUELOTE; VIANA, 2020).

A partir das determinações emanadas do referido documento, outras duas iniciativas regulamentares emergiram, podendo ser indicadas como as mais relevantes para o propósito dessa pesquisa: o Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017 da Presidência da República, que dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional (BRASIL, 2017) e a Portaria nº 86, de 23 de março de 2020, que institui o Sistema de Governança do MJSP (BRASIL, 2020). De acordo com os citados documentos, um dos aspectos basilares para que haja a melhoria no cumprimento da missão institucional dos "órgãos e entidades do Poder Executivo Federal", com eficiência e eficácia, transparência e *accountability,* refere-se à implementação sistemática de procedimentos e práticas de gestão de riscos (BRASIL, 2018b, p. 71).

Contudo, para evitar que as organizações sejam aparelhadas com instrumentos e procedimentos descoordenados, que possam levar à falsa impressão de que existe um sistema de gestão de riscos e controle efetivo, mas que, na prática, não garantam os benefícios desejados, em primeiro lugar é preciso investigar quais são os fatores associados à implementação da gestão de riscos nos órgãos do MJSP. A partir daí será possível: definir papéis e responsabilidades relacionados à gestão de riscos; definir diretrizes para gestão de riscos; definir critérios de classificação de risco e grau de tolerância a risco; implantar política de gestão de riscos; implantar processo de gestão de riscos; identificar, avaliar, analisar, tratar e monitorar riscos críticos; identificar e implantar controles internos para tratar riscos críticos; definir e implantar plano de continuidade; monitorar e avaliar a estrutura de gestão de riscos; bem como, aprimorar continuamente a sua estrutura de gestão de riscos (BRASIL, 2018a).

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Com o advento dos movimentos da Nova Administração Pública e da Governança, a partir da década de 1980, foram introduzidas ferramentas e técnicas oriundas da iniciativa privada nos processos e estruturas implantadas pela alta administração para informar, dirigir, administrar e monitorar as atividades da organização, com o intuito de alcançar os seus objetivos. Nessa modalidade de administração gerencial, a eficiência passa pela necessidade de adequar os meios aos fins, ajustando a aplicação de recursos humanos, materiais e financeiros aos objetivos estabelecidos pelas políticas públicas, aliando princípios como a descentralização, a flexibilização e a gestão por resultados (BLONSKI et al., 2017), o que, consequentemente, demanda que sejam estabelecidas medidas com vistas a minimizar os riscos inerentes à consecução dos seus objetivos.

Portanto, as organizações públicas sujeitam-se a fatores inibidores e facilitadores que influenciam o cumprimento dos seus objetivos, tais como: a entrega de valor para os cidadãos, a tomada de decisões políticas na definição das estratégias por parte dos órgãos de governança e da alta administração, bem como a implementação de estratégias por parte da gestão executiva. De notar que tal implementação, inclusive, contempla a gestão de riscos nessas organizações.

A noção de risco, frequentemente associada a perigo, instabilidade e vulnerabilidade, é encontrada ao longo de toda a história humana, nos mais diversos setores da sociedade (QUEIROZ; VAZ; PALMA, 2007). O risco está presente em todos os lugares e no contexto de todas as organizações, públicas e privadas. Haja vista essa transversalidade, distintas definições são aceitas para classificá-lo, a depender do contexto no qual esteja inserido, tal como: processos, segurança das instalações, meio ambiente, social, operacional, estratégico, entre outros (ANDRADE, 2017).

Existem variados conceitos sobre risco. No presente trabalho será adotado o conceito de risco estabelecido na Portaria nº 86/2020 MJSP, qual seja, considera-se risco a possibilidade de ocorrer um evento que venha a ter impacto no cumprimento dos objetivos, sendo medido em termos de probabilidade e impacto (BRASIL, 2020).

Em adição, a INC 01/2016 MP/CGU determina que a gestão de riscos seja de responsabilidade da organização, parte integrante de todos os processos organizacionais, além de ser exercida de forma compartilhada por gestores, servidores, unidades, comissões e comitês setoriais, em que cada risco mapeado e avaliado deve estar associado a um agente responsável, formalmente identificado (BRASIL, 2016).

A adoção de padrões e boas práticas organizados em modelos (*frameworks*) reconhecidos é uma forma eficaz de estabelecer uma abordagem sistemática, oportuna e estruturada para a gestão de riscos, contribuindo para a eficiência e a obtenção de resultados consistentes (BRASIL, 2018a).

Em 1992 o COSO publicou o guia *Internal Control – integrated framework* (COSO-IC ou COSO I), com o objetivo de orientar as organizações quanto a princípios e melhores práticas de controle interno, em especial para assegurar a produção de relatórios financeiros confiáveis e prevenir fraudes. Em 2004 o COSO publicou o *Enterprise Risk Management - integrated framework* (COSO ERM ou COSO II), documento que foi tido como referência no tema gestão de riscos corporativos. Atualizado no ano de 2017 (COSO, 2017), o COSO ERM passou a enfatizar aspectos, como a utilização do apetite aos riscos para tomada de decisão, a importância do desenvolvimento de uma cultura de riscos, a necessidade do apoio da alta administração e de uma estrutura de governança adequada, além do reconhecimento da importância do alinhamento do “gerenciamento da riscos” com a utilização de tecnologia da informação (IBGC, 2019).

No Brasil, um modelo de gestão de riscos também estabelecido é a Norma ISO 31000:2018. Revisada e atualizada pelo *Technical Committee Risk Management* - ISO/TC 262 no ano de 2018, a ISO 31000 fornece princípios e diretrizes para gerenciar qualquer tipo de risco em toda ou em parte de qualquer organização. Trata-se de uma norma geral, independentemente de indústria, setor ou área, e não concorre com outras normas sobre gestão de riscos em áreas específicas (ABNT, 2009). Contudo, a sua revisão deu ênfase na simplificação do modelo, aumento da clareza, maior destaque para a dimensão ambiente, aos aspectos de liderança e políticas e estratégias, e maior foco na natureza interativa dos riscos.

No ano de 2001, o Tesouro Britânico produziu e publicou o *"The Orange Book Management of Risk - Principles and Concepts".* Principal referência do programa de gestão de riscos do governo do Reino Unido, esse modelo tem como vantagens, além de ser compatível com padrões internacionais de gestão de riscos, como COSO e ISO 31000, apresentar uma introdução ao tema gestão de riscos, tratando um assunto complexo de forma abrangente e simples (BRASIL, 2018a). Em 2009, oito anos após a edição do Orange Book, o governo britânico divulgou o *Risk Management Assessment Framework: a Tool for Departments* (UK, 2009), uma ferramenta para aferir a gestão de riscos nas organizações governamentais daquele país e identificar oportunidades de melhoria, a qual deriva de um modelo de excelência de gestão consolidado e utilizado por mais de trinta mil organizações, principalmente na Europa, chamado EFQM *Excellence Model* (BRASIL, 2018a).

Ao longo dos últimos 20 anos, inúmeros estudos científicos relacionados à gestão de riscos e à importância de sua utilização no setor público foram produzidos. Nas palavras de Palermo (2014), a gestão de riscos corporativos trata-se do uso formal, integral e sistemático da gestão de riscos, que vem sendo adotado em diversas organizações. Atualmente, encontra-se

pacificado na literatura que o “gerenciamento de riscos” trata-se de um importante instrumento no arcabouço da governança nas organizações, sejam elas, privadas ou públicas (SOUZA et al., 2020).

A prática de gestão de riscos vem sendo desenvolvida pelas organizações ao longo do tempo como mecanismo que visa assegurar o cumprimento dos seus objetivos. No setor público, entretanto, não poucas vezes os órgãos e entidades executam essa prática sem metodologias apropriadas, aplicando conforme a necessidade do momento (MIGUELOTE; VIANA, 2020).

Tido como um processo estratégico e fundamental, gerenciar os riscos de modo eficaz aumenta a confiança dos cidadãos nas organizações públicas, uma vez que subsidia informações para a tomada de decisão, auxilia na prevenção de perdas, trata com eficiência as incertezas e aproveita da melhor forma as oportunidades para o “gerenciamento de incidentes”, a fim de garantir o cumprimento dos objetivos do órgão (BRASIL, 2018b, pp. 14-16).

A adoção e a utilização da gestão de riscos como uma inovação gerencial, tem sido foco de pesquisas nas últimas décadas, e a sua difusão tem ocorrido de forma crescente, atingindo organizações por todo o mundo. Essa influência cruza países e, internacionalmente, as normas e práticas gerais estabelecidas considerando uma determinada realidade, acabam sendo aplicadas em países com diferentes contextos (SOUZA et al., 2020).

Ações de “gerenciamento de riscos institucionais” têm sido implementadas em diversos países nas últimas décadas e no Brasil não tem sido diferente. Contudo, apesar de o Governo Federal promover ações de integridade e transparência relacionadas à gestão de riscos desde 1990, a adoção da gestão de riscos corporativos somente passou a ser amplamente difundida a partir de 2016, com o advento da INC 01 MP/CGU que, entre outras disposições,

determinou no art. 13 da referida instrução que órgãos e entidades do Poder Executivo Federal implementem, mantenham, monitorem e revisem o processo de gestão de riscos, compatível com a sua missão e objetivos estratégicos (BRASIL, 2016).

Considerada um marco para a gestão pública brasileira em sede de gestão de riscos, é possível perceber que a INC 01/2016 estabelece princípios, objetivos e uma estrutura do modelo de gestão de riscos, além de definir elementos mínimos para as políticas de gestão de riscos, que seria a declaração de intenções e diretrizes gerais a serem instituídas pelos órgãos e entidades do Poder Executivo federal no prazo de doze meses da sua publicação (BRASIL, 2016). A INC 01/2016 MP/CGU, estabelece o dirigente máximo da organização como o principal responsável pelo estabelecimento da estratégia da organização e da estrutura de "gerenciamento de riscos". A norma definiu ainda que o dirigente máximo deve instituir um comitê de governança, riscos e controles, órgão que terá, dentre outras competências, a de liderar e supervisionar a institucionalização da gestão de riscos e dos controles internos, oferecendo suporte necessário para sua efetiva implementação no órgão ou entidade (BRASIL, 2016).

Ressalte-se que, atualmente, também está em vigor a Portaria nº 86, de 23 de março de 2020, que instituiu o Sistema de Governança do MJSP com o objetivo de organizar o processo decisório quanto à gestão estratégica, gestão de riscos e controles internos, integridade, gestão de políticas públicas, transparência e gestão administrativa. Além de incorporar os princípios, as diretrizes e os mecanismos definidos na política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, a norma adotou e adaptou as recomendações oriundas de manuais, guias e resoluções aprovados pelo Comitê Interministerial de Governança – CIG, que deverão ser adotadas por todos os órgãos que compõem o MJSP (BRASIL, 2020).

Conforme mencionado anteriormente, as organizações públicas estão sujeitas a novos desafios, que estão relacionados à maior transparência e participação na gestão dos recursos públicos e ao controle sobre a qualidade dos serviços prestados, além da maior responsabilização por parte de seus gestores sobre a utilização desses recursos (ALBANO; REINHARD, 2015).

Assim, novas formas de gestão (gestão nos governos ou gestão pública) são exigidas dos gestores públicos (gestores dos governos) visando atender a esses anseios (ou novas exigências). Entre essas novas formas de gestão, encontra-se a gestão de riscos. Entretanto, não poucas vezes, as organizações que se propõem a implantar a gestão de riscos não sabem ao certo por onde devem começar (BRASIL, 2018a).

Uma forma de iniciar a implementação se refere a realização de estudos preliminares. Fase que antecede a definição da estratégia de implantação da gestão de riscos, os estudos preliminares são atividades por meio das quais a organização coleta dados e informações com o intuito de aprofundar o conhecimento acerca do tema “gestão de riscos” e, mais importante, acerca dos fatores contidos nos contextos interno e externo nos quais ela está inserida. A partir dos estudos preliminares, é possível identificar quais processos, unidades e projetos são críticos para a organização e que mais se beneficiariam com a adoção imediata de práticas de gestão de risco. Entre as ferramentas e técnicas que podem apoiar essa atividade e que foram utilizadas na presente pesquisa estão: a revisão de literatura, a análise documental, a realização de entrevistas e a análise SWOT (BRASIL, 2018a, p. 64).

Sobre a análise SWOT, ela encontra aplicação no planejamento estratégico e metodologias das organizações, independentemente do tamanho e das atividades desenvolvidas, proporcionando uma base para as decisões estratégicas, posicionamento e direcionamento institucionais dessas organizações (FILHO; ARAÚJO; QUINTAIROS, 2014).

A abreviação “SWOT” representa o acrônimo formado pelas palavras inglesas: (i) *Strenghts* (pontos positivos/forças); (ii) *Weaknesses* (pontos negativos/fraquezas); (iii) *Opportunities* (oportunidades) e (iv) *Threats* (ameaças). Assim, essa análise permite a construção de um quadro que exponha as forças (pontos fortes) fraquezas (pontos fracos), oportunidades e ameaças de um determinado objeto de estudo.

De acordo com Chermack e Kasshanna (2007), a análise SWOT ajuda a descrever uma situação organizacional estratégica e a identificar quais informações são necessárias e quais as decisões podem ser tomadas tanto em nível pessoal quanto em nível organizacional. Dessa forma, a análise de SWOT ajuda a olhar para o desempenho atual da organização (forças e fraquezas), de acordo com os fatores existentes em seu contexto interno, bem como para o desempenho da organização com relação a fatores que existem no contexto externo (oportunidades e ameaças). Para Martins (2005), o intuito da análise SWOT com a identificação desses elementos é fazer uso deles com vistas a manter e reforçar os pontos fortes, reduzir a intensidade dos seus pontos fracos e se preparar para eles, aproveitar as oportunidades e proteger-se das ameaças.

À rigor, no serviço público, podem ser considerados *pontos fortes* as capacidades e as características da organização que contribuem para o seu crescimento e desenvolvimento decorrentes das ações bem-sucedidas ao longo do tempo. *Pontos fracos*, as características que colocam a organização em desvantagem quando comparada à outras, deixando transparecer falhas e falta de habilidades, reduzindo os valores e qualidades, limitando ou comprometendo a sua sustentabilidade. *Oportunidades* são aspectos externos positivos que propiciam a possibilidades de atuar em ações que venham a trazer benefícios a organização, tornando-a bem-sucedida em relação àquelas que sejam similares. *Ameaças* são aspectos fora de controle da organização, características do ambiente externo que podem ter impactos negativos sobre as diversas áreas da sua atuação, tais como: efeitos decorrentes de mudanças políticas, do ambiente

econômico, variações climáticas, novas tecnologias, mudanças de legislação, formação de novas parcerias entre os concorrentes, redução da demanda de mercado etc. (FILHO; ARAÚJO; QUINTAIROS, 2014).

Ao abordar o processo de análise interna e externa do diagnóstico estratégico, relativo ao planejamento estratégico das organizações, Oliveira (2007) também estabelece, de maneira didática, os conceitos de pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças. Nesse sentido, visando facilitar a compreensão acerca do tema, para efeitos da presente pesquisa, também serão observados os conceitos estabelecidos por Oliveira (2007) no Quadro 1 com a finalidade de propiciar a construção de uma matriz SWOT.

**Quadro 1.** Relação entre os fatores e os conceitos de pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças

| Contexto | Fatores | Conceitos |
|---|---|---|
| **Interno** | Pontos Fortes | São variáveis internas e controláveis que propiciam uma condição favorável para a organização |
| | Pontos Fracos | São variáveis internas e controláveis que propiciam uma condição desfavorável para a organização. |
| **Externo** | Oportunidades | São variáveis externas e não controláveis, que podem criar condições favoráveis para a organização |
| | Ameaças | São variáveis externas e não controláveis, que podem criar condições desfavoráveis para a organização |

Fonte: Adaptado de Oliveira (2007)

Por um lado, classificar os fatores do contexto interno como pontos fortes e como pontos fracos, robustece o planejamento estratégico da organização, permitindo-lhe diagnosticar com maior precisão sobre as competências e capacidades internas que possui, bem como aquelas que lhe faltam. Por outro lado, classificar os fatores do contexto externo como oportunidades e como ameaças, também favorece o planejamento estratégico da organização, na medida em que permite externar o que o órgão poderá ganhar e o que poderá perder, caso

não adote medidas que reforcem as circunstâncias positivas e mitiguem as circunstâncias negativas, sob as quais não possui ingerência (CHERMACK E KASSHANNA, 2007).

## 3 MÉTODO

Esta pesquisa trata-se de um estudo de caso, que é uma investigação empírica sobre um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites desse fenômeno e o contexto não estão claramente definidos. Trata-se, portanto, de uma estratégia de pesquisa que possui elementos próprios que constituem os projetos de pesquisa (YIN, 2005).

Em complemento, o nível de análise estabelecido neste estudo é o organizacional. A utilização de estudos de caso na investigação de elementos relacionados à implementação da gestão de riscos em nível organizacional, tem precedentes na literatura nacional (LEITE; ALVES; FILHO, 2010; CARVALHO; TRAPP; CHAN, 2004).

Este trabalho também possui natureza qualitativa e se trata de um estudo exploratório, uma vez que a sua finalidade é examinar um tema pouco investigado, ao mesmo tempo também é descritivo, na medida em que busca especificar propriedades, características e traços de um fenômeno que se deseja descrever (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2013), no caso, descrever os fatores inibidores e facilitadores relacionados à implementação de práticas de gestão de riscos no Depen.

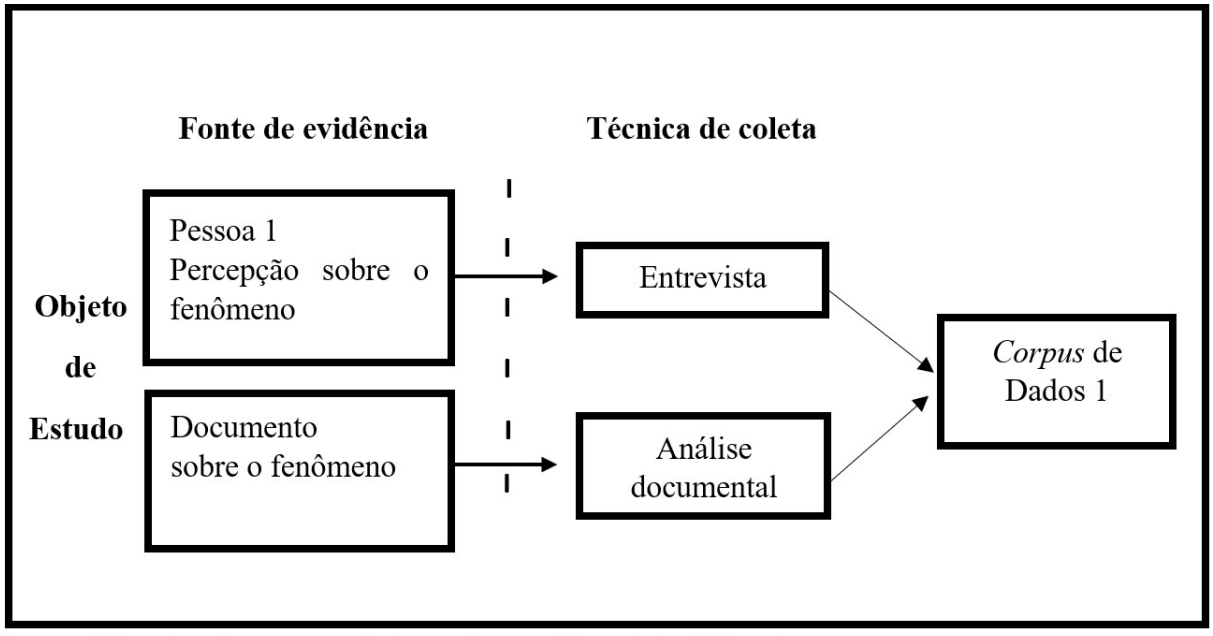
Em adição, deve-se dizer que a pesquisa tem abordagem de corte transversal. A principal característica dos estudos de corte transversal é que a observação das variáveis, quer se trate de casos, de indivíduos, ou de outros tipos de dados, é realizada em um único momento, quando o pesquisador registra uma “fotografia” dos fatos (variáveis) de interesse e não o “filme” de sua evolução (ZANGIROLAMI-RAIMUNDO; ECHEIMBERG; LEONE, 2018).

De acordo com Yin (2005, p. 107 - 108), as evidências para um estudo de caso podem vir de fontes distintas. Para fins de instrumentalização da presente pesquisa, serão priorizadas fontes de dados secundários (documentos) e de dados primários (entrevistas).

Um dos recursos frequentemente citados na literatura de pesquisa qualitativa para atribuir validade e confiabilidade aos estudos de caso é a triangulação de fontes de evidência. A rigor, a triangulação relativa às múltiplas fontes de evidência empírica, contempla a utilização de relatos de diferentes informantes, documentos, dentre outros (BRUNING; GODRI; TAKAHASHI, 2018).

Conforme se verifica da Figura 1 a seguir, no caso da presente pesquisa, a triangulação das fontes de evidência deu-se por meio de entrevistas e documentos, e que considerou dois elementos: a) a coleta dos dados ocorreu sobre o mesmo aspecto; e, b) os dados obtidos de ambas as fontes foram comparados com vistas a se verificar a convergência entre eles (BRUNING; GODRI; TAKAHASHI, 2018).

Figura 1. Representação da triangulação de fontes de evidência com base em entrevistas e análise documental




Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Bruning, Godri e Takahashi (2018)

As entrevistas são fontes de dados para estudos de caso e, neste trabalho, foram instrumentalizadas por meio de perguntas existentes em um roteiro semiestruturado. A cada entrevistado foi solicitado que discorressem livremente a quatro perguntas desse roteiro. As informações documentais, por sua vez, são relevantes a todos os tópicos dos estudos de caso, e a sua função mais importante é corroborar as evidências oriundas de outras fontes, como é o caso das entrevistas previamente citadas. São exemplos de tais documentos: documentos administrativos, estudos ou avaliações formais e artigos publicados (YIN, 2005, p. 112).

Levando-se em consideração que o Depen pode ser entendida como uma UGRC do MJSP (BRASIL, 2020) e que os gestores do Depen são, em sentido estrito, os responsáveis pelos processos de trabalho prioritários relacionados à adoção de práticas de gestão de riscos no órgão (MJSP, 2020), para se chegar aos participantes da pesquisa que incluiu integrantes, ocupantes de cargos em comissão e funções de confiança, de todas as unidades do Depen, foram dados os seguintes passos:

1. Inicialmente foram listados 27 gestores como potenciais participantes de pesquisa, a partir do cargo que exerciam à época da coleta de dados, do conhecimento prático que possuem e da competência para atuar no planejamento da unidade administrativa à qual estavam vinculados, na forma no Decreto nº 9.662, de 2019 (BRASIL, 2019) e na Portaria Depen nº 5, de 4 de janeiro de 2018 (BRASIL, 2018) que aprovou o Regimento Interno do órgão.

2. A partir da lista de participantes foram selecionados doze deles para as entrevistas, sendo o número de entrevistas definido por meio da saturação teórica, privilegiando-se a escolha aleatória de participantes entre as unidades do Depen. Para determinar a ordem das entrevistas, realizou-se inicialmente um sorteio das unidades e depois um sorteio dos participantes em cada unidade. Em seguida, baseado nesses sorteios, ordenaram-

se os potenciais entrevistados de cada unidade em cinco listas. As entrevistas ocorreram de forma intercalada, entre participantes das unidades citados nessas listas, respeitando-se a ordem do sorteio. Esse critério foi adotado para evitar que entrevistas em uma unidade específica pudesse ter peso substancial nos resultados atribuídos a todo o Depen (FALQUETO; HOFFMANN; FARIAS, 2019). No Quadro 2, segue a lista dos participantes da pesquisa, ordenados por sorteio de acordo com a unidade a qual pertencem.

**Quadro 2.** Entrevistados participantes da pesquisa

| Entrevistado | Unidade | Sigla | Local |
|---|---|---|---|
| **E01** | Diretoria do Sistema Penitenciário Federal | DISPF | Sede |
| **E02** | Direção-Geral do Depen | DG | Sede |
| **E03** | Diretoria de Políticas Penitenciárias | DIRPP | Sede |
| **E04** | Diretora-Executiva | DIREX | Sede |
| **E05** | Diretoria de Inteligência | DIPEN | Sede |
| **E06** | Diretoria do Sistema Penitenciário Federal | DISPF | Sede |
| **E07** | Direção-Geral do Depen | DG | Sede |
| **E08** | Diretoria de Políticas Penitenciárias | DIRPP | Sede |
| **E09** | Diretora-Executiva | DIREX | Sede |
| **E10** | Diretoria de Inteligência | DIPEN | Sede |
| **E11** | Diretoria do Sistema Penitenciário Federal | DISPF | Sede |
| **E12** | Direção-Geral do Depen | DG | UPF |

Fonte: Elaborado pelo autor, a partir dos dados da pesquisa.

Legenda: UPF significa Unidade Penal Federal

Os procedimentos para a coleta de dados neste estudo de caso abrangeram pesquisa documental e entrevistas. Inicialmente, registre-se que os artigos científicos, normas, regulamentos, manuais e modelos de gestão de riscos que deram embasamento teórico para a presente pesquisa, foram obtidos por meio da internet nas plataformas *Google Acadêmico,* Portal de Periódicos CAPES/MEC*, Spell* e *Scielo.Org*, localizados a partir das palavras-chave: “gestão de riscos”; “gestão de riscos no setor público”; “fatores associados à gestão de riscos”; “modelos de gestão de riscos” e “análise *SWOT*”. Esse embasamento teórico permitiu que fosse

elaborado o referencial teórico, inclusive pontuando fatores relacionados à implementação da gestão de riscos no setor público.

A coleta de dados por meio de entrevistas subsidiou a identificação dos principais fatores relacionados à implementação da gestão de riscos no órgão. Foram feitas entrevistas semiestruturadas junto a servidores do Depen responsáveis pelas unidades indicadas no Quadro 2, os quais estão envolvidos no processo de gestão de riscos no referido órgão. Em investigações qualitativas, entretanto, uma questão frequente a ser feita é por quanto tempo o pesquisador deve continuar em campo, coletando novos dados. A rigor, o pesquisador deve coletar informações até que todas as categorias de pesquisa sejam desenvolvidas, ou seja, "estejam saturadas". Nesse sentido, a saturação teórica foi utilizada.

Em complemento, foi realizada a pesquisa documental por meio de levantamento de dados secundários, disponíveis em documentos não sigilosos, disponíveis no Sistema Eletrônico de Informações (SEI!) que tivessem relação com a gestão de riscos no órgão. Esses dados foram utilizados com vistas a discutir, comparativamente, com os resultados obtidos por meio das entrevistas.

Inicialmente, os relatos das entrevistas com os responsáveis pela gestão de riscos do Depen foram transformados em textos. Para atender ao **primeiro** e ao **segundo objetivos específicos**, quais sejam, identificar os principais fatores relacionados à implementação de práticas de gestão de riscos no Depen e diferenciar essa fatores em inibidores e facilitadores, foi utilizado como procedimento a análise de conteúdo. De acordo com Bardin (1977), análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análise das comunicações, abarcando as iniciativas de explicitação, sistematização e expressão do conteúdo de mensagens, com o intuito de realizar deduções lógicas e justificadas a respeito da sua origem.

Ao final de cada entrevista, procedeu-se à análise e à codificação dos dados coletados, momento no qual fatores foram identificados e suas diferenças começaram a ser descobertas. Considerando a técnica de saturação teórica, ao explorar individualmente cada entrevista, antes de partir para a próxima entrevista foram levantadas as subcategorias de fatores relacionados à implementação de práticas de gestão de riscos no Depen, com vistas a reconhecer os elementos novos e elementos que já tinham sido citados anteriormente por outros entrevistados (FALQUETO; HOFFMANN; FARIAS, 2018).

Visando reforçar a confiabilidade quanto à categorização dos fatores encontrados, finalizada a etapa de análise das entrevistas passou-se à análise dos documentos levantados junto ao SEI, com vistas a verificar se os fatores identificados na análise de conteúdo das entrevistas encontrava respaldo em documentos coletados (triangulação de fontes de pesquisa).

Para atender ao **terceiro objetivo específico** de pesquisa, qual seja, classificar os fatores previamente identificados em pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças, foi empregada a análise de SWOT. Considerando os conceitos trazidos por Oliveira (2007, p. 68), os elementos identificados como fatores inibidores foram subdivididos em *pontos fracos* e *ameaças*. No mesmo sentido, os elementos identificados como fatores facilitadores foram separados em *pontos fortes* e *oportunidades*.

Ao concluir a classificação dos fatores por meio de uma matriz SWOT com vistas a alcançar o terceiro objetivo específico, foi possível apresentar um diagnóstico com propostas para manter os pontos fortes observados e fazer uso deles, reduzir a intensidade dos pontos fracos e preparar-se para mitigá-los, aproveitar as oportunidades e proteger-se de ameaças (MARTINS, 2005).

# 4 RESULTADOS

No momento da coleta de dados deste estudo, estava em vigor a Portaria MJSP nº 86/2020 que, dentre várias disposições, determinou que as unidades da estrutura organizacional do MJSP deverão assessorar a gestão de riscos do órgão central a partir de processos de trabalho priorizados (MJSP, 2020). Nesse sentido, ao atuar como UGRC do MJSP, o Depen concentrou a implementação de sua gestão de riscos na Direção-Geral e nos gestores distribuídos nas diretorias do Depen e que são responsáveis por processos de trabalho relacionados a riscos. Em adição, ressalte-se a criação da AGR e do CGRCI e a utilização do sistema de gerenciamento de riscos AGIR pelos referidos gestores do Depen envolvidos no processo de gerenciamento de riscos.

## 4.1 Identificação dos principais fatores relacionados à implementação da gestão de riscos

A partir da análise do que foi enunciado pelos entrevistados, foi possível identificar os 16 principais fatores relacionados à implementação de práticas de gestão de riscos no Depen. No quadro 3, apresenta-se os fatores, a quantidade de menções por entrevista de cada fator e seu respectivo percentual. Ao todo, foram realizadas 12 (doze) entrevistas, ocasião na qual foi possível constatar a saturação teórica.

**Quadro 3.** Principais fatores identificados, quantidade e percentual de menções por entrevista.

| Nº | Principais Fatores Identificados | Quantidade de menções em entrevistas | Percentual de menções em entrevistas |
|---|---|---|---|
| **1** | Falta de conscientização de servidores sobre a importância da gestão de riscos | 5 | 41,67% |
| **2** | Resistência dos servidores às mudanças nas rotinas de trabalho | 3 | 25,00% |
| **3** | Insuficiência de servidores para a gestão de riscos | 5 | 41,67% |
| **4** | Falta de capacitação em gestão de riscos | 12 | 100,00% |
| **5** | Insuficiência de informação/comunicação aos servidores sobre as ações de gestão de riscos | 6 | 50,00% |
| **6** | Mudanças constantes da Alta Gestão | 1 | 8,33% |
| **7** | Redução de recursos destinados ao sistema penitenciário nacional | 2 | 16,67% |
| **8** | Falta de uma cultura organizacional voltada à gestão de riscos | 4 | 33,33% |
| **9** | Comprometimento dos gestores com a gestão de riscos | 6 | 50,00% |
| **10** | Acompanhamento dos órgãos de controle | 3 | 25,00% |
| **11** | Parcerias com outros órgãos institucionais | 1 | 8,33% |
| **12** | Políticas do Governo Central | 6 | 50,00% |
| **13** | Presença de um sistema de gestão de riscos | 3 | 25,00% |
| **14** | Presença de um setor responsável pela gestão de riscos | 10 | 83,33% |
| **15** | Presença de órgão colegiado de natureza deliberativa sobre gestão de riscos | 4 | 33,33% |
| **16** | Tamanho da organização | 2 | 16,67% |

Fonte: Elaborado pelo autor, a partir de dados de pesquisa.

Conforme se verifica no Quadro 3, o fator “falta de capacitação em gestão de riscos” foi relatado por 100,00% dos entrevistados. Por sua vez, os fatores “mudanças constantes na alta gestão” e as “parcerias com outros órgãos institucionais” foram identificados em apenas uma entrevista cada (8,33% dos entrevistados).

Após as entrevistas, foram realizadas as pesquisas documentais. Além de identificar fatores, a análise de documentos visou confirmar os principais fatores que emergiram a partir do relato dos entrevistados. Apesar de não terem sido identificados fatores novos, todos os fatores que emergiram das entrevistas (Quadro 3) foram confirmados durante a análise dos documentos, visando dar mais confiabilidade aos resultados.

## 4.2 Diferenciação dos fatores em inibidores e facilitadores à implementação de gestão de riscos

Inicialmente, o Quadro 4, a seguir, apresenta a lista dos principais fatores identificados (Quadro 3), indicados como subcategorias da categoria dos fatores inibidores, ou seja, aqueles que dificultem ou impeçam a implementação da gestão de riscos.

**Quadro 4.** Categoria e subcategorias dos fatores inibidores

| Categoria | Subcategorias | Código |
|---|---|---|
| **Fatores Inibidores (FI)** | Falta de conscientização de servidores sobre a importância da gestão de riscos | FI01 |
| | Resistência às mudanças na rotina de trabalho | FI02 |
| | Insuficiência de servidores para a gestão de riscos | FI03 |
| | Falta de capacitação em gestão de riscos | FI04 |
| | Insuficiência de informação/comunicação aos servidores sobre as ações de gestão de riscos | FI05 |
| | Mudanças constantes da Alta Gestão | FI06 |
| | Redução de recursos destinados ao Sistema Penitenciário Nacional | FI07 |
| | Falta de uma cultura organizacional voltada à gestão de riscos | FI08 |

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados de pesquisa.

Na sequência, a Figura 1, a seguir, apresenta a nuvem com a frequência das palavras extraídas dos relatos dos entrevistados, que se referem aos principais fatores inibidores à implementação de práticas de gestão de riscos no Depen (Quadro 4).

**Figura 1.** Nuvem de palavras dos fatores inibidores indicados nas entrevistas

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados da pesquisa.

Ao analisar as palavras que mais se destacaram na Figura 1, é possível perceber a predominância das seguintes palavras: “servidores”, “trabalho”, “capacitação”, “falta”, “cultura”, “curso” “conhecimento”, “efetivo”, “mudança”, “informação”, “comunicação” e “envolvimento”. Nota-se que se trata justamente das palavras escolhidas para definir as subcategorias de fatores inibidores que foram apresentados no Quadro 4.

Na mesma esteira do que foi feito com os fatores inibidores, no Quadro 5, a seguir, são apresentados os principais fatores facilitadores encontrados, indicados no Quadro 3.

**Quadro 5.** Categoria e subcategorias dos fatores facilitadores

| Categoria | Subcategorias | Código |
|---|---|---|
| **Fatores Facilitadores (FF)** | Comprometimento dos gestores com a gestão de riscos | FF01 |
| | Acompanhamento dos órgãos de controle | FF02 |
| | Parcerias com outros órgãos institucionais | FF03 |
| | Políticas do Governo Central | FF04 |
| | Presença de um sistema de gestão de riscos | FF05 |
| | Presença de um setor responsável pela gestão de riscos | FF06 |
| | Presença de órgão colegiado de natureza deliberativa sobre gestão de riscos | FF07 |
| | Tamanho da organização | FF08 |

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados de pesquisa.

Na Figura 2 a seguir, é apresentada a nuvem com a frequência das palavras extraídas dos relatos dos entrevistados, que se referem aos principais fatores facilitadores à implementação de práticas de gestão de riscos no Depen, com a mesma ressalva de exclusão das palavras que causaram "ruídos" para análise dos resultados, como: conjunções, advérbios, preposições e pronomes. Excluíram-se, também, palavras como "Depen", "gestão", "riscos", "fatores" e "facilitadores", por terem relação com todos os fatores identificados.

**Figura 2.** Nuvem de palavras dos fatores facilitadores indicados nas entrevistas

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados da pesquisa.

O exame das palavras que mais se destacaram nessa nuvem permite perceber a predominância das seguintes palavras/siglas: “assessoria”, “gestores”, “ministério”, “justiça”, “sistema”, “auditoria”, “CGU”, “setor”, “comitê”, “participação”, “estrutura”, “enxuta” e “política”. Nota-se que se trata justamente das palavras escolhidas para definir as subcategorias de fatores facilitadores que foram apresentados no Quadro 5.

### 4.3 Classificação dos fatores relacionados à implementação da gestão de riscos em pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças

Dos 16 fatores associados à implementação de práticas de gestão de riscos no Depen, observou-se a presença de oito fatores inibidores e 8 fatores facilitadores. No Quadro 6, são mostrados os quantitativos dos parâmetros da matriz SWOT, considerando também os contextos interno e externo, bem como os seus respectivos totais.

**Quadro 6.** Quantitativos das variações SWOT obtidos para o Depen

| | **Fatores Facilitadores** | **Fatores Inibidores** |
|---|---|---|
| **Contexto Interno** | Pontos Fortes | Pontos Fracos |
| | **05** | **06** |
| **Contexto Externo** | Oportunidades | Ameaças |
| | **03** | **02** |
| **Total** | **08** | **08** |

Fonte: Elaborado pelo autor.

Os fatores apontados para os contextos interno e externo foram analisados separadamente.

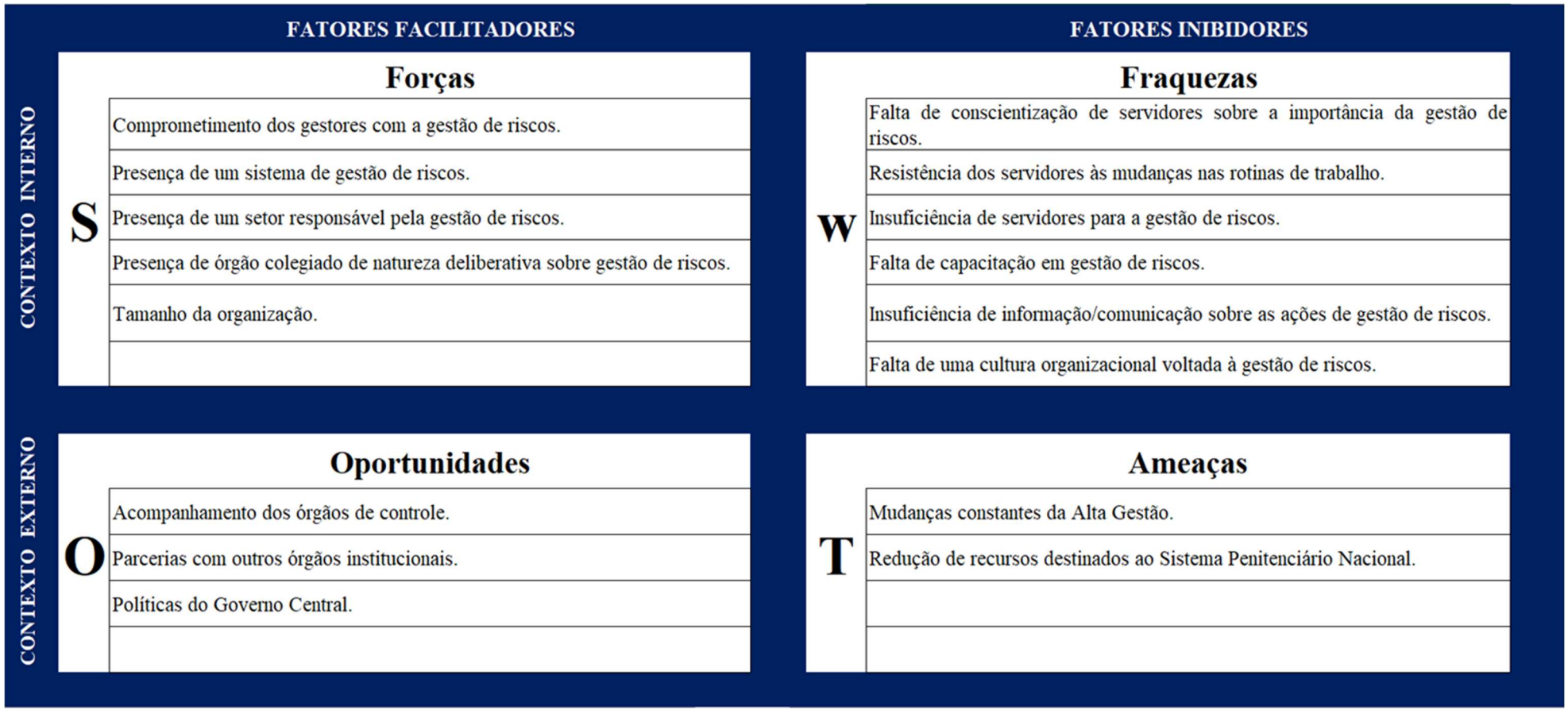
No contexto interno, dos cinco fatores facilitadores classificados como pontos fortes, um refere-se à presença de um sistema de gestão de riscos (FF05), outro se refere ao tamanho

da organização (FF08) e três (FF01, FF06 e FF07) estão relacionados à atuação dos líderes no Depen, de maneira singular ou colegiada, como aspectos que favorecem a implementação da gestão de riscos no órgão. Isso significa que o Depen, basicamente, concentra suas forças na forma como a alta gestão e os demais gestores percebem e adotam os sistemas formais de gestão de riscos, estabelecidos na Portaria n.º 86/2020 MJSP, que são executados com o apoio da AGR e do CGRCI (BRASIL, 2020). Ainda no contexto interno, como pontos fracos mais recorrentes, tem-se a insuficiência de efetivo, de conscientização, de capacitação, de informação e de participação dos servidores como elementos que dificultam a implementação de práticas de gestão de riscos (FI01, FI02, FI03, FI04, FI05 e FI08).

No contexto externo, têm-se como oportunidades as políticas do governo central (FF04) e o acompanhamento dos órgãos de controle (FF02), como elementos externos influenciadores das políticas e estratégias do Depen, não se podendo ignorar as parcerias com outros órgãos institucionais (FF03), na medida em que permite alcançar objetivos comuns às organizações envolvidas. Como se trata de fatores incontroláveis pelo Depen, cabe ao órgão em estudo tentar maximizar essas oportunidades para se adequarem, cada vez mais, aos valores, às capacidades e aos recursos da organização (CHERMACK; KASSHANNA, 2007). Ainda no contexto externo, observam-se, com base nas evidências dos dados dos fatores inibidores classificados como ameaças, as mudanças constantes na alta gestão (FI06) e a redução de recursos destinados ao Sistema Penitenciário Nacional (FI07). Ambos os fatores possuem influência no aspecto políticas e estratégias.

Na Figura 3, a seguir, apresenta-se a Matriz SWOT consolidada dos fatores inibidores e facilitadores à implementação de práticas de gestão de riscos no Depen, classificados em pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças.

Figura 3. Matriz SWOT consolidada dos fatores inibidores e facilitadores à implementação da gestão de riscos no Depen




Fonte: Elaborado pelo autor.

Quanto aos pontos fortes indicados na Matriz SWOT consolidada (Figura 3), observam-se tanto a presença de um setor responsável pela gestão de riscos quanto a presença de órgão colegiado de natureza deliberativa sobre gestão de riscos. A ausência de definição formal no Regimento Interno do Depen, no que se refere às competências do referido setor, e os indícios de sobreposição de competências entre o setor e o órgão colegiado, foram evidenciadas nas análises e podem ser entendidas como pontos de aprimoramento. Em adição, talvez possa ser aprimorada a condição da AGR no contexto da gestão de riscos do órgão. De acordo com o *corpus* de pesquisa, o papel da AGR parece estar mais alinhado à execução de processos relativos à gestão de riscos, ao controle interno e à integridade, enquanto o CGRCI parece estar mais relacionado com o aspecto de governança em gestão de riscos, controles internos e integridade.

Quanto aos pontos fracos, uma forma de sanar a falta de conscientização sobre a importância da gestão de riscos, a resistência dos servidores em adotá-la e a falta de uma cultura organizacional em gestão de riscos está relacionada às formas de tratar a falta de capacitação em gestão de riscos e a insuficiência de informação/comunicação aos servidores sobre as ações de gestão de riscos.

Isso poderia ocorrer a partir do incentivo à capacitação em gestão de riscos, inclusive com a gestão de risco customizada para as atividades dos sistemas penais, e de uma maior difusão, voltada ao consumo do público interno, sobre ações e resultados da gestão de riscos no órgão. A capacitação dos agentes públicos em gestão de riscos, a garantia de que os riscos sejam comunicados e a importância da compreensão sobre os riscos aos quais a organização está exposta são elementos que já se encontram sedimentados na literatura como iniciativas alinhadas à implementação da gestão de riscos (ABNT, 2018; BRASIL, 2016; BRASIL, 2020; UK, 2009).

No contexto externo, o  ponto-chave diz respeito a tentar explorar ao máximo as oportunidades, bem como tentar mitigar os efeitos decorrentes das ameaças (CHERMACK e KASSHANNA, 2007). No que tange às oportunidades, deve-se atentar ao fortalecimento das parcerias com outros órgãos institucionais.

De acordo com o *corpus* de pesquisa, apesar de o Depen atuar constantemente em conjunto com órgãos como a PF e PRF, essa atuação normalmente está relacionada à gestão de riscos operacionais. Acredita-se que o fato de o Depen ter atuação em âmbito nacional, tendo como uma de suas principais atribuições prestar apoio técnico aos sistemas prisionais estaduais, permite que seja incentivada a ampliação de acordos de cooperação técnica com outros órgãos do Governo Federal e de governos estaduais, até mesmo com vistas a estabelecer um modelo de gestão de riscos para o sistema penal nacional.

No que se refere às ameaças, um ponto a ser lembrado diz respeito ao exame das capacidades entendidas em termos de conhecimento das pessoas que integram a organização e à valorização dessas partes interessadas internas, levando em consideração suas percepções e seus valores (ABNT, 2018).

# 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Visando subsidiar um diagnóstico organizacional baseado nos resultados obtidos a partir deste estudo de caso, que permitiu descrever os fatores inibidores e facilitadores à implementação da gestão de riscos para o Depen, passa-se às considerações finais sobre os pontos que mais se destacaram em cada um dos objetivos específicos.

Quanto ao primeiro objetivo específico, as evidências apresentadas demonstraram a presença de 16 principais fatores relacionados à implementação da gestão de riscos no Depen. O fator “falta de capacitação em gestão de riscos” esteve presente em 100% dos relatos das entrevistas; o fator “presença de um setor responsável pela gestão de riscos” esteve presente em 83,33% dos relatos das entrevistas; os fatores “insuficiência de informação/comunicação aos servidores sobre as ações de gestão de riscos” e “comprometimento dos gestores com a gestão de riscos e políticas do governo central” estiveram presentes em 50,00% das entrevistas.

Quanto ao segundo objetivo específico, os resultados apresentados puderam diferenciar os 16 fatores encontrados, em oito fatores inibidores e oito fatores facilitadores. Conforme se verifica no Quadro 4, a falta de conscientização sobre a importância da gestão de riscos, a resistência em aceitá-la na sua rotina de trabalho, o baixo corpo de empregados, a ausência de capacitação na matéria e a pouca quantidade de informações direcionadas aos servidores são exemplos de fatores inibidores à gestão de riscos no órgão. Por sua vez, com base no Quadro 5, onde constam os resultados deste estudo, o comprometimento dos gestores com a gestão de riscos, a presença de um setor responsável pela gestão de riscos e a presença de órgão colegiado de natureza deliberativa sobre gestão de riscos são exemplos de fatores facilitadores à implementação da gestão de riscos no Depen.

O terceiro objetivo específico teve o intuito de classificar os fatores identificados em pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças. Para tanto, foi utilizada a análise SWOT, considerando os 16 fatores identificados. Essa ferramenta proporcionou a construção da matriz, constante na Figura 3. De acordo com os resultados da pesquisa, os fatores identificados foram separados de acordo com seus contextos interno e externo. No contexto interno, classificaram-se cinco pontos fortes e seis pontos fracos e, no contexto externo, três oportunidades e duas ameaças.

O alcance dos três objetivos específicos permitiu atingir o problema de pesquisa, que consistia em estabelecer como estão caraterizados os fatores inibidores e facilitadores à implementação da gestão de riscos no Departamento Penitenciário Nacional, com base na literatura e em artigos científicos sobre a implementação da gestão de riscos, com ênfase em organizações públicas.

Os achados deste estudo permitem que sejam apresentadas contribuições para o diagnóstico do órgão estudado:

- Aprimorar a delimitação do escopo de atuação de componentes organizacionais envolvidos na gestão de riscos e em órgão colegiado envolvido na governança dos riscos no órgão. Oportunidades como revisões normativas e regimentais podem contribuir para tal aprimoramento, inclusive para a formalização de assessoria que responde pela gestão de riscos.
- Aperfeiçoar iniciativas para a comunicação, informação e conscientização de servidores sobre a gestão de riscos. Tais iniciativas podem ajudar no estabelecimento ou fortalecimento de cultura organizacional voltada à gestão de riscos (ABNT, 2018).

- Avaliar, por exemplo, a partir da Espen, a possibilidade de ofertar ou desenvolver cursos de capacitação sobre gestão de riscos que sejam voltados à realidade dos sistemas prisionais.
- Estudar a possibilidade de rever a distribuição de tarefas dentro de setores do órgão, a realocação de servidores para atuar na gestão de riscos ou a eventual criação de banco de talentos que envolva *expertise* em gestão de riscos. Tal medida permitirá que seja feita a redistribuição de tarefas dentro dos setores, bem como a realocação de servidores para reforçar a equipe da AGR.

Este estudo traz reflexões sobre fatores que afetam a implementação da gestão de riscos em órgão federal da área de segurança pública e contribui para a identificação de fatores de riscos em organizações públicas no Brasil. O estudo tratou de um tema relevante e atual, ligado à temática da gestão de riscos em organizações públicas.

**REFERÊNCIAS**

ALBANO, C. S.; REINHARD, N. Desafios para governos e sociedade no ecossistema brasileiro de dados governamentais abertos (DGA). **Cadernos Gestão Pública e Cidadania**. São Paulo, v. 20, n. 67, jul./dez. 2015.

ANDRADE, F. S. Análise de riscos e a atividade de inteligência. **Revista Brasileira de Ciências Policiais**, v. 8, n. 2, p. 91-116, 2017. Disponível em: https://periodicos.pf.gov.br/index.php/RBCP/article/view/462. Acesso em: 9 mar. 2021.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS – ABNT. Gestão de Riscos – Princípios e Diretrizes. ISO 31000, 2009. Disponível em: https://www.abntcatalogo.com.br/norma.aspx?ID=57311. Acesso em: 9 mar. 2021.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS – ABNT. Gestão de Riscos – Diretrizes. ISO 31000, 2018. Disponível em: https://www.abntcatalogo.com.br/norma.aspx?ID=392334. Acesso em: 9 mar. 2021.

ÁVILA, M. D. G. Gestão de riscos no setor público. **Revista Controle**: Doutrinas e artigos, v. 12, n. 2, p. 179-198, 2014. Disponível em: https://revistacontrole.tce.ce.gov.br/index.php/RCDA/article/view/110. Acesso em: 9 mar. 2021.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. BARDIN, Laurence. Análise de conteúdo. Lisboa: Edições 70, 1977.

BLONSKI, F. O controle gerencial na perspectiva do New Public Management: o caso da adoção do balanced scorecard na Receita Federal do Brasil. **Administração Pública e Gestão Social**. Curitiba, v. 9, n. 1, jan./mar., p. 15-30, 2017. Disponível em: http://www.spell.org.br/documentos/ver/44219/o-controle-gerencial-na-perspectiva-do-new-public-management--o-caso-da-adocao-do-balanced-scorecard-na-receita-federal-do-brasil. Acesso em: 9 mar. 2021.

BRASIL, Ministério da Justiça e Segurança Pública. **Portaria nº 86, de 23 de março de 2020**. Disponível em: https://www.in.gov.br. Acesso em: 9 mar. 2021.

BRASIL, Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão e Controladoria-Geral da União. **Instrução Normativa Conjunta nº 1, de 10 de maio de 2016**. Disponível em: https://www.in.gov.br. Acesso em: 9 mar. 2021.

BRASIL, Tribunal de Contas da União. **Diário Oficial da União**. Sessão Ordinária do Plenário. Acórdão nº 2643/2017. Processo TC 003.673/2017-0. Ata 49, de 29 de novembro de 2017. Disponível em: https://www.in.gov.br/materia/-/asset_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/862617/do1-2017-12-08-ata-49-de-29-de-novembro-de-2017-862613. Acesso em: 9 mar. 2021.

BRASIL, Tribunal de Contas da União. Secretaria Geral de Controle Externo. **Referencial Básico de Gestão de Riscos.** Brasília: TCU, 2018(a). Disponível em: http://www.tcu.gov.br. Acesso em: 9 mar. 2021.

BRASIL, Tribunal de Contas da União. Secretaria de Métodos e Suporte ao Controle Externo. **Roteiro de Avaliação de Maturidade da Gestão de Riscos.** Brasília: TCU, 2018(b). Disponível em: http://www.tcu.gov.br. Acesso em: 9 mar. 2021.

BRUNING, C.; GODRI, L.; TAKAHASHI, A. R. W. Triangulação em estudos de caso: incidência, apropriações e mal-entendidos em pesquisas da área de administração. Administração: Ensino e Pesquisa. Rio de Janeiro, v. 19, n. 2, pp. 277-307, mai./ago. 2018. Disponível em: https://raep.emnuvens.com.br/raep/article/view/889. Acesso em: 1 fev. 2022.

CARVALHO, L. N. G.; TRAPP, A. C. G.; CHAN, B. L. Disclosure e risco operacional: uma abordagem comparativa em instituições financeiras que atuam no Brasil, na Europa e nos Estados Unidos. Revista de Administração. São Paulo, v. 39, n. 3, p. 264-273, jul./set. 2004. Disponível em: pg_264-273 (usp.br). Acesso em: 14 abr. 2021.

CHERMACK, T. J.; KASSHANNA, B. K. The use and misuse of SWOT analysis and implications for HRD professionals. **Human Resource Development International**, v.10, p. 383-399, 2007. Disponível em: http://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/13678860701718760#.VK_9HSvF-FU. Acesso em 14 abr. 2021.

COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION – COSO. **Gerenciamento de riscos corporativos**: estrutura integrada, 2004. Disponível em: https://www.coso.org/Documents/COSO-ERM-Executive-Summary-Portuguese.pdf. Acesso em: 9 mar. 2021.

FALQUETO, J. M. Z.; HOFFMANN, V. E., FARIAS, J. S. Saturação teórica em pesquisas qualitativas: relato de uma experiência de aplicação em estudo na área de administração. Revista Ciências da Administração. V. 20, n. 52, p. 40-53, dez. 2018. Disponível em: Saturação Teórica em Pesquisas Qualitativas: Relato de uma Experiência de Aplicação em Estudo na Área de Administração | Revista de Ciências da Administração (ufsc.br). Acesso em: 14 abr. 2021.

FILHO, O. M.; ARAÚJO, E. A. S.; QUINTAIROS, P. C. R. A análise SWOT e sua relevância para o planejamento estratégico. III Congresso Internacional de Ciência, Tecnologia e Desenvolvimento. 20 a 22 de outubro de 2014. Disponível em: MCH0396_1427385441.pdf (unitau.br). Acesso em: 14 abr. 2021.

LEITE, P. H. C.; ALVES, C. A. M.; FILHO, C. A. P. M. Gestão de risco operacional em uma instituição financeira pública que atua no Brasil: um estudo de caso. **Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciência Contábeis na UERJ**, Rio de Janeiro, v. 15, n. 2, p. 32-48, maio/ago., 2010.

MARTINS, F. S. Alternativas Modais de Transporte de Peças Automotivas entre Brasil e Argentina. Rio de Janeiro, 2005. 100f. Dissertação (Mestrado em Ciências em Engenharia de Transportes), Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2005. Disponível em: http://www.pet.coppe.ufrj.br/index.php/producao/teses-de-dsc/doc_download/15- alternativas-modais-de-transporte-de-pecas-automotivas-entre-brasil-e-argentina. Acessado em: 14 abr. 2021.

MIGUELOTE, M. G. C.; VIANA, J. D. **Identificação de riscos em projetos de contratação de prestação de serviços com dedicação exclusiva de mão de obra: estudo de caso em instituição pública federal**. VIII Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade. São Paulo, 20 a 23 maio 2020. Disponível em: http://submissao.singep.org.br/8singep/arquivos/282.pdf. Acesso em: 9 mar. 2021.

MJSP. Manual de Gerenciamento de Riscos e Controles Internos. 2ª ed. Brasília, 2020. Disponível em: https://www.gov.br/mj/pt-br/acesso-a-informacao/governanca/Programa%20de%20Integridade/copy_of_ManualdeGerenciamentodeRiscoseControlesInternosdoMJSP.pdf. Acesso em: 13 jan. 2021.

OLIVEIRA, D. P. R. Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas. 23. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

QUEIRÓS, M., VAZ, T., PALMA, P. **Uma Reflexão a Propósito do Risco**. In: VI Congresso da Geografia Portuguesa – Pensar e Intervir no Território: Uma Geografia para o Desenvolvimento. Lisboa, 2007. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/280575365_Uma_reflexao_a_proposito_do_risco. Acesso em: 9 mar. 2021.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, P. B. **Metodologia de Pesquisa**. 5 ed. Porto Alegre: Penso, 2013.

SOUZA, F. S. R. N., et al. Incorporação de modelos internacionais de gerenciamento de riscos na normativa federal. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, v. 54, n. 1, p. 59-78, jan./fev., 2020. Disponível em: https://www.scielo.br/pdf/rap/v54n1/pt_1982-3134-rap-54-01-59.pdf. Acesso em: 9 mar. 2021.

UNITED KINGDOM – UK. **The Orange Book**: management of risk – principles and concepts. London: HM Treasury, 2004. Disponível em: https://www.gov.uk/government/publications/orange-book. Acesso em: 9 mar. 2021.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. Tradução Daniel Grassi - 3 ed. – Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZANGIROLAMI-RAIMUNDO J., ECHEIMBERG J.O., LEONE C. Tópicos de metodologia de pesquisa: estados de corte transversal. **Journal of Human Growth and Development**. Santo André, v. 28, n. 3, p. 356-360, 2018.