

CÂMARA DOS DEPUTADOS
CENTRO DE FORMAÇÃO, TREINAMENTO E APERFEIÇOAMENTO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO
MESTRADO EM PODER LEGISLATIVO

Cássia Regina Ossipe Martins Botelho

**AVALIAÇÃO DA POSSÍVEL INFLUÊNCIA DA GESTÃO ESTRATÉGICA
NA GESTÃO DE RISCOS CORPORATIVOS DA CÂMARA DOS DEPUTADOS SOB
OS ASPECTOS DA INFORMAÇÃO, DO CONHECIMENTO E DA COMUNICAÇÃO**

Brasília

2018

Cássia Regina Ossipe Martins Botelho

**AVALIAÇÃO DA POSSÍVEL INFLUÊNCIA DA GESTÃO ESTRATÉGICA
NA GESTÃO DE RISCOS CORPORATIVOS DA CÂMARA DOS DEPUTADOS SOB
OS ASPECTOS DA INFORMAÇÃO, DO CONHECIMENTO E DA COMUNICAÇÃO**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre no Curso de Mestrado Profissional em Poder Legislativo do Programa de Pós-Graduação do Centro de Formação, Treinamento e Aperfeiçoamento da Câmara dos Deputados/Cefor.

Orientador: Prof. Dr. João Luiz Pereira Marciano

Área de Concentração: Poder Legislativo

Linha de Pesquisa: Gestão Pública no Poder Legislativo

Brasília

2018

Autorização

Autorizo a divulgação do texto completo no sítio da Câmara dos Deputados e a reprodução total ou parcial, exclusivamente, para fins acadêmicos e científicos.

Assinatura: _____

Data: ___/___/___

Botelho, Cássia Regina Ossipe Martins.

Avaliação da possível influência da gestão estratégica na gestão de riscos corporativos da Câmara dos Deputados sob os aspectos da informação, do conhecimento e da comunicação [manuscrito] / Cássia Regina Ossipe Martins Botelho. -- 2018.

125 p. : il.

Orientador: João Luiz Pereira Marciano.

Impresso por computador.

Dissertação (mestrado) -- Câmara dos Deputados, Centro de Formação, Treinamento e Aperfeiçoamento (Cefor), 2018.

1. Brasil. Congresso Nacional. Câmara dos Deputados. 2. Administração de risco. 3. Planejamento estratégico. 4. Gestão da informação. I. Título.

CDU 658.012.2:342.532 (81)



CÂMARA DOS DEPUTADOS
Centro de Formação, Treinamento e Aperfeiçoamento
Programa de Pós-Graduação
Mestrado Profissional em Poder Legislativo

FOLHA DE APROVAÇÃO

Título: Avaliação da possível influência da gestão estratégica na gestão de riscos corporativos da Câmara dos Deputados sob os aspectos da informação, do conhecimento e da comunicação

Autor (a): Cássia Regina Ossipe Martins Botelho

Área de concentração: Poder Legislativo

Linha de pesquisa: Gestão Pública no Poder Legislativo

Dissertação submetida à Comissão Examinadora designada pela Coordenação do Programa de Pós-graduação do Centro de Formação, Aperfeiçoamento e Treinamento da Câmara dos Deputados como requisito parcial para obtenção do título de **Mestre** em Poder Legislativo.

Dissertação aprovada em 26 de outubro de 2018.

Prof. Dr.^a. Prof. Dr. João Luiz Pereira Marciano
Presidente da Banca - Câmara dos Deputados

Prof. Dr. Prof. Dr. Roberto Campos da Rocha Miranda
Membro - Câmara dos Deputados

Prof. Dr. Prof. Dr. João Souza Neto
Membro - Universidade Católica de Brasília

Dedico este trabalho ao meu amado pai (*in memoriam*). Seus ensinamentos e valores guiam os meus passos.

Agradecimentos

A Deus por me iluminar e me dar tranquilidade para seguir em frente com os meus objetivos.

Aos meus pais pelo incentivo do hábito da leitura desde tenra idade, o que muito contribuiu para minha formação. Especialmente, agradeço à minha mãe, zelosa professora, que sempre incentivou as minhas conquistas acadêmicas e profissionais.

À minha amada filha, Ana Laura, por entender os meus momentos de afastamento e pelo incentivo incondicional.

Ao meu esposo e companheiro, Flávio Schuch, pelos proveitosos conselhos e pela paciência na espera dos nossos momentos.

Agradeço ao meu orientador, Prof. Doutor João Luiz Pereira Marciano, por todo o conhecimento compartilhado, pela dedicação, pela paciência e amizade durante todo esse processo.

Agradeço ao Prof. Doutor Roberto Miranda por suas muitas contribuições imprescindíveis para o aprimoramento e enriquecimento deste projeto.

Ao Prof. João Souza Neto por aceitar participar como membro externo e contribuir para o aprofundamento teórico deste trabalho.

Ao Presidente da Câmara dos Deputados, Rodrigo Maia, pela autorização desta empreitada.

Agradeço aos meus colegas da Presidência, em especial Eliane Eyre de Oliveira e José Antônio Almeida de Souza, pelo apoio, sem o qual teria sido mais difícil conseguir a leveza necessária para produzir este trabalho.

Ao chefe da Assessoria de Projetos e Gestão, Antônio Neto, e sua equipe pelo compartilhamento de informações necessárias para a realização desta pesquisa.

A todos que aceitaram participar desta pesquisa, por dedicarem seu tempo na resposta dos questionários e por fornecerem os dados que viabilizaram a realização das análises propostas como objetivo deste trabalho.

A todos os docentes e colegas do Centro de Formação e Treinamento da Câmara dos Deputados pela sua dedicação e profissionalismo em nome de um ambiente de estudos motivador.

A todos aqueles que tenham contribuído para a realização deste trabalho.

“A excelência vem de dedicar-se apaixonadamente a uma só perspectiva.

O gênio vem de dedicar-se apaixonadamente à integração de várias perspectivas.

A sabedoria vem de dedicar-se apaixonadamente ao processo de relacionar várias perspectivas. ”

(Robert Dilts)

RESUMO

O presente trabalho tem o objetivo de diagnosticar e apresentar soluções e recomendações para a adoção da gestão de riscos corporativos (GRCorp) em uma Casa Legislativa, no caso a Câmara dos Deputados. O estudo procura alternativas de solução para questões relacionadas à influência da gestão estratégica (GE) na GRCorp na Câmara dos Deputados sob a ótica da informação, do conhecimento e da comunicação. É uma pesquisa qualitativa descritiva, com uma combinação de métodos: a análise bibliográfica, a elaboração de modelo conceitual de análise, o estudo de caso e o questionário semiestruturado. O modelo conceitual de análise abrange os componentes “governança e cultura” e “informação, conhecimento e comunicação”, que juntos poderiam formar uma base para todos os outros componentes da gestão de riscos (GR). Foi realizado o estudo de caso exploratório do modelo de GE que permeia a área técnico-administrativa da instituição, a partir da análise dos Relatórios de Gestão dos exercícios de 2014, 2015 e 2016. Foi enviado questionário em formato eletrônico, elaborado com base no modelo conceitual de análise, a 44 integrantes da alta administração ou que a ela prestam assessoramento na GE da Câmara dos Deputados, o que resultou em um total de 42 respondentes. Os resultados indicam que, em relação ao componente “governança e cultura” organizacional, a influência da GE na GRCorp é baixa, com uma não concordância total entre 70% e 90%. Quanto ao componente “informação, conhecimento e comunicação”, essa influência varia entre baixa e muito baixa, com uma não concordância total acima de 90%. A pesquisa indica que há deficiência de funções básicas de governança do Comitê de Gestão Estratégica (CGE) da Câmara dos Deputados, no que diz respeito à GE, à GRCorp e ao alinhamento entre a GE e a GRCorp. Há lacunas quanto à gestão da informação, do conhecimento e da comunicação na GE e na GRCorp, assim como entre a GE e a GRCorp, que prejudicam o processo decisório. A gestão da informação, do conhecimento e da comunicação poderia contribuir para o alinhamento entre a GE e a GRCorp.

Palavras-chave: Poder Legislativo. Gestão estratégica. Gestão de riscos corporativos. Gestão da informação, do conhecimento e da comunicação.

ABSTRACT

The present work has the objective of diagnosing and presenting solutions and recommendations for the adoption of Corporate Risk Management (CRM) in a Legislative House, in this case the Chamber of Deputies. The study searches for alternative solutions for issues related to the influence of Strategic Management (SM) on Corporate Risk Management in the Chamber of Deputies from the point of view of information, knowledge and communication. It is a descriptive qualitative research, with a combination of methods: bibliographic analysis, elaboration of a conceptual analysis model, case study and semi-structured questionnaire. The conceptual model of analysis is comprised of the "Governance and Culture" and "Information, Knowledge and Communication" components, which could form together the basis for all other components of risk management. An exploratory case study of the Strategic Management model that permeates the institution's technical-administrative area was carried out, based on the analysis of the Management Reports for the years 2014, 2015 and 2016. A questionnaire was sent in electronic format, based on the conceptual model of analysis, to 44 members of senior management or assistants of the Strategic Management of the Chamber of Deputies, with a total of 42 respondents. The results indicate that, in relation to the Governance and Organizational Culture component, the influence of Strategic Management in Corporate Risk Management is low, with a total noncompliance between 70% and 90%, and, for the Information, Knowledge and Communication component, this influence varies between low and very low, with a total noncompliance above 90%. The survey indicates that there is a lack of core governance functions of the Strategic Management Committee with respect to SM, corporate risk management, and alignment between SM and CRM. There are gaps in Information, Knowledge and Communication Management in SM and CRM, and between SM and CRM, which undermine the decision-making process. Information, Knowledge and Communication Management could contribute to the alignment between SM and CRM.

Keywords: Legislative Power. Strategic Management. Corporate Risk Management. Information, Knowledge and Communication Management.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Relacionamento entre os componentes da estrutura para a gestão de riscos corporativos.....	20
Figura 2- Espectro de Cultura.....	23
Figura 3- Modelo conceitual de análise.....	32
Figura 4 - Sistema de Governança da Câmara dos Deputados.....	34
Figura 5- Relacionamento entre o princípios, estruturas e processos da gestão de risco	48
Figura 6 - Processo de Gestão de Riscos.....	50
Figura 7- Inputs para a elaboração de estratégias de apoio ao processo decisório.....	63
Figura 8 - Governança e gestão de TIC.....	83
Figura 10 – Distribuição dos respondentes segundo a lotação	86
Figura 11 – Distribuição dos respondentes em relação à sentença nº 1	88
Figura 12 – Distribuição dos respondentes em relação à sentença nº 2	89
Figura 13 – Distribuição dos respondentes em relação à sentença nº 3	89
Figura 14 – Distribuição dos respondentes em relação à sentença nº 4	90
Figura 15 – Distribuição dos respondentes em relação à sentença nº 5	91
Figura 16 – Distribuição dos respondentes em relação à sentença nº 6	91
Figura 17 – Distribuição dos respondentes em relação à sentença nº 7	92
Figura 18 – Distribuição dos respondentes em relação à sentença nº 8	93
Figura 19 – Distribuição dos respondentes em relação à sentença nº 9	94
Figura 20 – Distribuição dos respondentes em relação à sentença nº 10	94
Figura 21 – Distribuição dos respondentes em relação à sentença nº 11	95
Figura 22 – Distribuição dos respondentes em relação à sentença nº 12	96
Figura 23 – Distribuição dos respondentes em relação à sentença nº 13	97
Figura 24 – Distribuição dos respondentes em relação à sentença nº 14	97
Figura 25 – Distribuição dos respondentes em relação à sentença nº 15	98
Figura 26 – Distribuição dos respondentes em relação à sentença nº 16	99
Figura 27 – Distribuição dos respondentes em relação à sentença nº 17	99
Figura 28 – Distribuição dos respondentes em relação à sentença nº 18	100
Figura 29 – Distribuição dos respondentes em relação à sentença nº 19	101

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Qualidade da informação – COSO-ERM 2017	29
Quadro 2 – Membros do CGE.....	35
Quadro 3 – Integrantes do Escritório Corporativo e dos Escritórios Setoriais de Gestão Estratégica	36
Quadro 4 – Departamentos com escritórios de gestão	37
Quadro 5 – Equipe do Projeto Implantação de Riscos Corporativos	37
Quadro 6 – Comparação entre gestão de riscos e gestão de riscos corporativos.....	42
Quadro 7 – Ações possíveis em caso de riscos negativos	43
Quadro 8 – Ações possíveis em caso de riscos positivos	43
Quadro 9 – Documentos da família ISO 31000	44
Quadro 10 – Termos e definições da família ISO 31000	45
Quadro 11 – Contexto externo e contexto interno.....	46
Quadro 12 – Processos e recomendações.....	50
Quadro 13 – Comparação entre os modelos ISO e COSO	57
Quadro 14 – Instâncias de gestão e estruturas.....	68
Quadro 15 – Gestão de riscos corporativos e Relatórios de Gestão de 2014 a 2016.....	78
Quadro 16 – Membros dos ESGEs selecionados	84
Quadro 17 – Funções comissionadas dos respondentes	85
Quadro 18 – Não concordância dos respondentes.....	102

LISTA DE SIGLAS

Aproge	Assessoria de Projetos e Gestão
ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
AS/NZS	Australia Standards New Zealand Standards
Atec	Assessoria Técnica Jurídica
BSC	<i>Balanced Scorecard</i>
CD	Câmara dos Deputados
CDGOF	Comitê Diretivo de Gestão Orçamentária e Financeira
CDTI	Comitê Diretivo de Tecnologia de Informação e Comunicação
Ceti	Comitê Estratégico de Tecnologia de Informação e Comunicação
Cedi	Centro de Documentação e Informação da Câmara dos Deputados
Cefor	Centro de Formação e Treinamento da Câmara dos Deputados
Cenin	Centro de Informática da Câmara dos Deputados
CG-Sileg	Comitê Gestor do Sistema de Informação Legislativa
Cohab	Coordenação de Habitação
CGU	Controladoria-Geral da União
CGE	Comitê de Gestão Estratégica da Câmara dos Deputados
Conle	Consultoria Legislativa da Câmara dos Deputados
Conof	Consultoria de Orçamento e Fiscalização Financeira
COSO	Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission
CSG	Comitê Setorial de Gestão
Deapa	Departamento de Apoio Parlamentar da Câmara dos Deputados
Decom	Departamento de Comissões da Câmara dos Deputados
Depol	Departamento de Polícia Legislativa da Câmara dos Deputados
Detaq	Departamento de Taquigrafia, Revisão e Redação da Câmara dos Deputados
Detec	Departamento Técnico da Câmara dos Deputados
DG	Diretoria-Geral da Câmara dos Deputados
Dileg	Diretoria Legislativa
Dirad	Diretoria Administrativa
Ditec	Diretoria da Inovação e Tecnologia da Informação da Câmara dos Deputados
DRH	Diretoria de Recursos Humanos da Câmara dos Deputados
ECGE	Escritório Corporativo de Gestão Estratégica
ESGE	Escritório Setorial de Gestão Estratégica
ERM	<i>Enterprise Risk Management</i>
GC	Gestão do Conhecimento

GCE	Gestão do Conhecimento Estratégico
GE	Gestão Estratégica
GI	Gestão da Informação
GIC	Gestão da Informação e do Conhecimento
GR	Gestão de Riscos
GRCorp	Gestão de Riscos Corporativos
ISO	Organização Internacional para Padronização
MPOG	Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão
NBR	Norma Brasileira
PDTI	Plano Diretor de Tecnologia de Informação e Comunicação
Peti	Plano Estratégico de Tecnologia de Informação e Comunicação
PMI	<i>Project Management Institute</i>
RAE	Reunião de Avaliação Estratégica
Secin	Secretaria de Controle Interno da Câmara dos Deputados
Secom	Secretaria de Comunicação da Câmara dos Deputados
SGM	Secretaria-Geral da Mesa da Câmara dos Deputados
Sileg	Sistema de Informação Legislativa
TI	Tecnologia da Informação
TIC	Tecnologia de Informação e Comunicação
TCU	Tribunal de Contas da União

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	14
1.1. APRESENTAÇÃO	14
1.2. PROBLEMA	16
1.2.1. Problema geral	16
1.2.2. Problemas específicos	16
1.3. OBJETIVOS	17
1.3.1. Objetivo geral	17
1.3.2. Objetivos específicos	17
2. JUSTIFICATIVA	17
3. METODOLOGIA	19
3.1. MODELO CONCEITUAL DE ANÁLISE	20
3.2. QUESTIONÁRIO	33
4. REFERENCIAL TEÓRICO	40
4.1. A GESTÃO DE RISCOS E A GESTÃO DE RISCOS CORPORATIVOS	40
4.2. Modelos de gestão de riscos	44
4.2.1. O modelo ISO 31000	44
4.2.2. O modelo COSO-ERM	52
4.2.2.1. Definição e objetivos da gestão de riscos	53
4.2.2.2. Componentes e princípios da gestão de riscos corporativos	54
4.2.2.3. Avaliação da gestão de riscos corporativos	56
4.2.2.4. Comparações entre os modelos	57
4.3. A GESTÃO ESTRATÉGICA	58
4.4. A GESTÃO DA INFORMAÇÃO E DO CONHECIMENTO E A GESTÃO DE RISCOS CORPORATIVOS	60
5. ESTUDO DE CASO - O modelo de gestão estratégica da Câmara dos Deputados e sua possível influência na gestão de riscos corporativos	66
5.1. Governança da gestão estratégica	66
5.2. Análise dos relatórios de gestão sob a ótica do componente “informação, conhecimento e comunicação”	72
5.2.1. Variáveis “informação acessível, tempestiva e relevante” e “fluxo da informação e do conhecimento”	74
5.2.2. Variável “sistemas de tecnologia”	77
5.3. Relatórios de gestão e a gestão de riscos corporativos	78
6. ANÁLISE DOS QUESTIONÁRIOS	83

7. ANÁLISE DOS RESULTADOS	101
8. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	104
REFERÊNCIAS.....	114
APÊNDICE A	119
ALINHAMENTO DA PESQUISA	119
ANEXO A	123
E-MAIL DA APROGE - CÂMARA ÓRGÃO DE REFERÊNCIA.....	123
ANEXO B	125
E-MAIL DA APROGE - INTEGRANTES DOS ESCRITÓRIOS CORPORATIVO E SETORIAIS DE GESTÃO ESTRATÉGICA	124

1. INTRODUÇÃO

1.1. APRESENTAÇÃO

O presente trabalho tem o objetivo de diagnosticar e apresentar soluções e recomendações para a adoção da gestão de riscos corporativos (GRCorp) em uma Casa Legislativa, no caso a Câmara dos Deputados. Mais especificamente, o estudo procura alternativas de solução para questões relacionadas à influência da gestão estratégica (GE) na GRCorp, observadas as linhas de atuação dos membros das estruturas de gestão na instituição.

A pesquisa é aprofundada em relação às questões que envolvem os princípios relativos aos fatores “informação” e “comunicação”, do componente “informar, comunicar e reportar” do COSO-ERM (2017), modelo de Gestão de Riscos Corporativos (*Enterprise Risk Management – ERM*) do Comitê de Organizações Patrocinadoras da Comissão *Treadway* (*Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*). Trata-se de uma organização privada sem fins lucrativos, criada nos Estados Unidos, em 1985, para prevenir e evitar fraudes nos procedimentos e processos internos.

Acrescenta-se à informação e à comunicação o fator “conhecimento”, visto que a informação e o conhecimento teriam a potencialidade de reduzir o risco (RODRIGUEZ; EDWARDS, 2014).

No dia a dia das organizações, é cada vez maior e mais frequente a pressão sofrida pelos tomadores de decisões por realizar avaliações e julgamentos que possam contribuir para gerar melhores serviços e produtos para as organizações e, no caso das organizações públicas, para a sociedade. O COSO-ERM (2017) relata que a compreensão da natureza do risco está no cerne da economia moderna. Cada escolha feita na busca de objetivos tem seus riscos e lidar com o risco decorrente dessas escolhas faz parte da tomada de decisão (COSO-ERM, 2017).

Se, por um lado, o excesso ou a falta de informações podem não ser adequados para a decisão a se tomar; por outro, as consequências da decisão em si podem impactar uma gama de aspectos e resultados. Wright *et al.* (1992 *apud* MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B; LAMPEL, J., 2010) define a estratégia como sendo os planos da alta gerência para atingir resultados coerentes com as missões e os objetivos organizacionais. Nas teorias da administração, em especial aquelas oriundas da Escola de Planejamento (MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL, 2010), as organizações costumam balizar o seu processo decisório a partir de objetivos estratégicos, sejam eles de curto, médio ou longo prazos, definidos a partir de um plano estratégico que deveria possibilitar a essa organização, considerado o seu negócio,

ou seja, a sua missão, o alcance da sua visão de futuro. Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) ampliam essa discussão sobre a definição de estratégia e aprofunda a sua complexidade, na medida em que compara a estratégia como um plano (visão) com a estratégia como padrão (aquela que olha para o comportamento passado). Haveria, portanto, a estratégia pretendida e a estratégia realizada. Nessa análise das estratégias futuras, considerando as lições aprendidas de estratégias passadas (padrão), a GRCorp, entendida como a análise de riscos de forma transversal na organização, a partir de uma orientação estratégica e da visão corporativa (RODRIGUEZ; EDWARDS, 2014), poderia ser de grande valor para a alta administração nas organizações, que atua permanentemente a fim de realizar as estratégias que poderiam ser influenciadas pela GRCorp (COSO-ERM, 2017).

Desse modo, como ponto de partida da pesquisa, tomam-se por modelos básicos de gestão de riscos (GR) a norma ISO 31000 e o COSO-ERM (2017). Os modelos analisados apresentam bases confiáveis para a tomada de decisão e o planejamento sob a ótica da GRCorp, de forma a facilitar e ampliar a GE. A ISO 31000, por exemplo, recomenda algumas diretrizes para a GR eficaz. Entre elas estabelece que GR não é uma atividade autônoma separada das principais atividades e processos da organização. Ela seria parte integral da gestão e da tomada de decisão e integrada à estrutura, às operações e aos processos da organização (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS, 2018). O risco afeta a capacidade de uma organização atingir sua estratégia e seus objetivos. Portanto, um desafio para a administração seria o de determinar a severidade de riscos que a organização está preparada para aceitar. A gestão eficaz de riscos corporativos ajudaria a alta administração e a gerência a otimizar os seus resultados com o objetivo de aprimorar os recursos para criar, preservar e obter valor. O valor de uma organização seria largamente determinado pelas decisões tomadas pela gerência – desde as decisões estratégicas gerais até as decisões do dia a dia (COSO-ERM, 2017).

Para a adesão aos modelos apresentados, deve-se levar em consideração que, ao conceber a estrutura para gerenciar riscos, a organização deveria examinar e entender seus contextos externos e internos, as expectativas das partes interessadas e a cultura organizacional (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS, 2018), aspectos esses que poderiam facilitar ou dificultar a realização dos objetivos da organização. Para estabelecer as estratégias de GR, a alta administração deveria supervisionar a estratégia e executar as responsabilidades de governança a fim de apoiar a administração na obtenção de objetivos estratégicos e de negócios (COSO-ERM, 2017).

A organização objeto deste estudo, a Câmara dos Deputados, além da representação e da legislação, tem como atribuição constitucional a fiscalização e o controle, conforme o art. 70 da Constituição Federal (BRASIL, 2018). No entanto, não se trata de estudo da GRCorp sob a ótica da atuação parlamentar, mas sim das estruturas técnico-administrativas que dão suporte a essa atuação e ao processo legislativo.

Com o objetivo de verificar quais aspectos da GE podem influenciar a GRCorp, esta pesquisa apresenta modelo conceitual de análise que abrange os componentes “governança e cultura” e “informação, conhecimento e comunicação”, que juntos poderiam formar uma base para todos os outros componentes da GRCorp (COSO-ERM, 2017, p. 21). Foi aplicado questionário aos membros do Comitê de Gestão Estratégica (CGE) e aos membros das estruturas de apoio à governança da GE da Câmara dos Deputados, e foi realizado estudo de caso em relação ao componente “informação, conhecimento e comunicação”, com base em relatórios de gestão da Câmara dos Deputados, referentes aos exercícios de 2014, 2015 e 2016 (BRASIL, 2015a; BRASIL, 2016a; BRASIL, 2017a). Esse componente parece ter um grande impacto na efetividade de um modelo de GRCorp na instituição. O acesso à informação e ao conhecimento seria fundamental no processo decisório, na interpretação e na resposta no que diz respeito à GR e na execução da estratégia.

A partir dessa discussão, derivam-se as conclusões e a contribuição deste trabalho, no intuito de diagnosticar como o modelo de GE pode influenciar a GRCorp na instituição.

1.2. PROBLEMA

1.2.1. Problema geral

O problema geral da pesquisa é: Quais aspectos da GE da Câmara dos Deputados podem influenciar a GRCorp na instituição, sob a ótica da governança e da cultura e da informação, do conhecimento e da comunicação?

1.2.2. Problemas específicos

Quais práticas de GRCorp existem no CGE e nas estruturas de apoio à governança da Câmara dos Deputados?

Quais são as alternativas de solução para integrar os modelos de GRCorp e GE sob a ótica da gestão da informação, do conhecimento e da comunicação?

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. Objetivo geral

A pesquisa tem como objetivo geral identificar quais aspectos da GE podem influenciar a GRCorp na Câmara dos Deputados sob a ótica da governança e da cultura e da informação, do conhecimento e da comunicação, à luz das teorias e normas sobre GR e GRCorp, a partir da análise do modelo de GE adotado na instituição.

1.3.2. Objetivos específicos

Avaliar quais práticas de GRCorp existem no CGE e nos escritórios de gestão da Câmara dos Deputados.

Identificar alternativas de solução para questões relacionadas à necessidade de integração da GRCorp e da GE, sob a ótica da gestão da informação, do conhecimento e da comunicação.

2. JUSTIFICATIVA

Os primeiros conceitos sobre a GR tiveram sua origem nas discussões das áreas econômica e financeira e estão, em sua maioria, voltados para o setor privado, havendo pouca literatura em relação ao setor público, conforme constatado a partir da revisão de literatura realizada para a presente pesquisa.

Os gestores públicos no seu processo decisório poderiam equacionar benefícios e perdas, a partir de informações e conhecimentos relativos a riscos, de forma tempestiva e relacionada aos processos críticos que permeiam a organização. Assim, justifica-se a realização deste estudo por contribuir para a identificação de práticas relativas à GRCorp na Câmara dos Deputados e de possíveis alternativas de solução para otimizar o processo decisório no setor público.

Há pouca formalização de práticas de GR e de modelos de GRCorp no setor público. Apenas em 2016, por exemplo, foi publicada a Instrução Normativa Conjunta MP/CGU nº 01 (BRASIL, 2016b), que dispõe sobre controles internos, GR e governança no âmbito do Poder Executivo Federal e estabelece, em seu art. 13, que “os órgãos e entidades do Poder Executivo federal deverão implementar, manter, monitorar e revisar o processo de GR, compatível com sua missão e seus objetivos estratégicos”. Não foram encontrados normativos similares no âmbito do Poder Legislativo e do Poder Judiciário Federal.

Daí a singular oportunidade de desenvolver esta pesquisa na Câmara dos Deputados, instituição que tem sido referência para outras Casas Legislativas em diversos temas, conforme resposta dada em consulta formal feita à Diretoria-Geral da Câmara dos Deputados sobre modelos de gestão, sistemas e práticas organizacionais que tenham sido compartilhados com outras instituições (Anexo A). A instituição tem, por exemplo, tradição no uso de canais bilaterais de relacionamento com a sociedade no âmbito dos parlamentos. Segundo o Relatório de Gestão do Exercício de 2014 da Câmara dos Deputados (BRASIL, 2014, p. 43), a plataforma e-Democracia, iniciativa que visa ampliar a participação social no processo legislativo e aproximar cidadãos e seus representantes por meio da interação digital, tornou-se referência internacional.

Em 2015, o Tribunal de Contas da União (TCU) ressaltou as contas da Câmara dos Deputados do ano de 2013 (BRASIL, 2015b) após avaliação do Relatório de Gestão da Casa, peça integrante da Tomada de Contas Anual. Nessa ressalva, o TCU determinou que a instituição promovesse melhorias no seu processo de diagnóstico dos riscos envolvidos nos processos estratégicos, além de executar as seguintes ações: identificar a probabilidade de ocorrência desses riscos e a consequente adoção de medidas para mitigá-los; promover melhorias no nível de avaliação de riscos de forma contínua, de modo a identificar mudanças no perfil de risco da instituição; promover a melhoria da mensuração e da classificação dos riscos identificados, de modo que sejam tratados em uma escala de prioridades e gerem informações úteis à tomada de decisão (BRASIL, 2015a). Após recurso da Câmara dos Deputados contra a ressalva, o TCU resolveu “conhecer do recurso interposto pela Câmara dos Deputados para, no mérito, dar-lhe provimento, transformando as determinações em recomendações” (BRASIL, 2017b).

Desse modo, o objetivo da presente pesquisa é o de apontar caminhos que possam melhorar o desempenho da organização na execução do seu modelo de GE e na avaliação de potenciais riscos relacionados ao processo decisório.

Há ainda que se justificar este estudo, considerando também tratar-se de oportunidade de, à luz das teorias e dos modelos de GR e GRCorp, contribuir para uma possível sistematização desses modelos na Câmara dos Deputados. Na literatura, conforme consta do referencial teórico deste trabalho, existem diferenciações sobre a GR e a GRCorp, e a presente pesquisa tem o potencial de verificar essa diferença evolutiva da GR e da GRCorp em relação às práticas adotadas na instituição relativas a riscos.

3. METODOLOGIA

Na tentativa de solucionar o objetivo geral da pesquisa, que é o de verificar quais aspectos da GE da Câmara dos Deputados podem influenciar a GRCorp na instituição sob a ótica da informação, do conhecimento e da comunicação, optou-se por realizar uma pesquisa qualitativa descritiva, com análise semiquantitativa e uma combinação de métodos: revisão de literatura, elaboração de modelo conceitual de análise, estudo de caso e questionário semiestruturado.

Em face da intersecção da GR e da GRCorp com várias áreas da Ciência da Administração, foi realizada análise bibliográfica de modelos e teorias que poderiam embasar esta pesquisa, tais como os modelos ISO 31000 e COSO-ERM; e da gestão da informação e do conhecimento (GIC) e suas intersecções com a GRCorp. Também é proposto um modelo conceitual de análise, observado o referencial teórico, que poderia contribuir para a análise do uso do ferramental da GR como instrumento da GE.

O estudo de caso atende ao objetivo de aprofundar as percepções relativas ao modelo de GE no contexto da área técnico-administrativa da Câmara dos Deputados, ou seja, das áreas que dão apoio à atividade-fim, o processo legislativo, bem como suas intersecções com o componente “informação, conhecimento e comunicação” do modelo conceitual de análise. Segundo Yin (2015), o estudo de caso “lança luz empírica sobre os conceitos ou princípios teóricos”. Para efeito desta pesquisa, foi realizado o estudo de caso do modelo de GE da Câmara dos Deputados, que permeia a área técnico-administrativa da instituição, a partir da análise dos Relatórios de Gestão da Casa, relativos aos exercícios de 2014, 2015 e 2016, encaminhados ao TCU nos anos de 2015, 2016 e 2017. Esses relatórios são apresentados aos órgãos de controle interno e externo como prestação de contas anual a que a instituição está obrigada, nos termos do art. 70 da Constituição Federal, de acordo com as disposições de instruções normativas do TCU.

Yin preconiza que os estudos de caso precisam ter confiabilidade, ou seja, “demonstração de que as operações de um estudo – como os procedimentos para coleta de dados – podem ser repetidas, com os mesmos resultados” (YIN, 2015). Os relatórios de gestão, também disponíveis na página da Câmara na internet, são fontes de múltiplas evidências, o que permite aumentar a validade do estudo e verificar uma possível evolução da GRCorp na instituição, a partir da análise das práticas explicitadas.

Por fim, foi encaminhado, via internet, um questionário semiestruturado a 44 pessoas, membros do CGE, dos escritórios de gestão e das estruturas de apoio à governança da GE, o

que resultou em um total de 42 respondentes. O questionário tem o objetivo de captar de forma mais ampla as percepções dos membros da alta administração e das estruturas de apoio à GE sobre quais aspectos da GE podem influenciar a GRCorp na instituição.

3.1. MODELO CONCEITUAL DE ANÁLISE

O modelo conceitual de análise que embasa este trabalho foi construído considerando os componentes “cultura e governança”, que juntos formariam uma base para todos os outros componentes da GRCorp (COSO-ERM, 2017), e os componentes “informação e comunicação”, ambos constantes da Figura 1, que representa o modelo COSO-ERM (2017).

Figura 1 - Relacionamento entre os componentes da estrutura para a gestão de riscos corporativos



Para efeito desse modelo, não foi considerado o princípio denominado “reportar riscos, cultura e desempenho” do modelo COSO-ERM (2017), resumindo-se o componente “informar, comunicar e reportar” a “informar e comunicar”, por se entender que a elaboração de relatórios de riscos nos moldes propostos pelo modelo COSO-ERM (2017) não se aplica no momento ao estudo da organização da Câmara dos Deputados. Os relatórios de riscos poderiam incluir os seguintes aspectos: visão de portfólio de risco; visão de perfil de risco; análise de causas raiz; análise sensível; análise de riscos novos, emergentes e mutáveis; indicadores-chave de desempenho e medidas; análise de tendências; divulgação e incidentes; violações e perdas; rastreamento de planos e iniciativas de GRCorp (COSO-ERM, 2017). Talvez organizações com maior maturidade em GR poderiam obter mais benefícios com estudos que considerassem o princípio “reportar riscos, cultura e desempenho” descrito no modelo COSO-ERM (2017).

Estudos futuros que considerem esse princípio podem ser realizados na Câmara dos Deputados, principalmente quando da análise de controles internos¹.

A governança desempenha importante papel na GRCorp, e a alta administração influencia a GRCorp, visto que “o conselho de administração supervisiona a estratégia e executa as responsabilidades de governança para apoiar a administração na obtenção de objetivos estratégicos e de negócios” (COSO-ERM, 2017, p. 27, tradução nossa).

Segundo o modelo COSO-ERM (2017), a cultura é uma parte crítica da GRCorp:

Se a organização for uma pequena empresa privada familiar, uma multinacional grande e complexa, uma agência governamental ou uma organização sem fins lucrativos, sua cultura reflete os valores centrais da entidade: as crenças, atitudes, comportamentos desejados e a importância da compreensão do risco. A cultura apoia a realização da missão e visão organizacional. Uma instituição com uma cultura ciente do risco enfatiza a importância de gerenciar riscos e incentiva o fluxo transparente e oportuno de informações sobre riscos. Ela faz isso sem atribuir culpa, mas com uma atitude de compreensão, responsabilidade e de melhoria contínua. (COSO-ERM, 2017, p. 27, tradução nossa).

O componente “informação e comunicação” no modelo COSO-ERM parece ter importante contribuição para a GRCorp e influenciar o processo decisório.

[...] as informações pertinentes são identificadas, coletadas e comunicadas de forma coerente e no prazo, a fim de permitir que as pessoas cumpram as suas responsabilidades. Os sistemas de tecnologia geralmente empregam dados gerados internamente e informações de fontes externas, possibilitando, dessa forma, esclarecimentos para o **gerenciamento de riscos e tomada de decisão baseadas em dados relacionados aos objetivos**. A comunicação eficaz também ocorre ao fluir em todos os níveis da organização. **Todo o pessoal recebe uma mensagem clara da alta administração**, alertando que as responsabilidades do gerenciamento de riscos corporativos devem ser levadas a sério. Cada um entende a sua própria função no gerenciamento de riscos corporativos, assim como as atividades individuais que se relacionam com o trabalho dos demais. **As pessoas deverão ter uma forma de comunicar informações significativas dos escalões inferiores aos superiores**. Deve haver, também, uma comunicação eficaz com terceiros, como clientes, fornecedores, órgãos reguladores e acionistas.

[...] Informações relevantes são simplesmente informações que ajudam as organizações a serem mais ágeis em suas tomadas de decisão, dando-lhes uma **vantagem competitiva**. As organizações usam as informações para **antecipar situações** que podem atingir a estratégia e os objetivos de negócios. A informação de risco é mais do que um repositório de dados históricos de risco. Precisa apoiar o entendimento e o desenvolvimento de um completo perfil de risco atual e envolvente. (COSO-ERM, 2007, p. 75, grifo nosso).

¹ Processo posto em prática por uma organização para fornecer uma garantia razoável de que os objetivos serão alcançados. O controle interno ajuda a organização a identificar e analisar os riscos para alcançar esses objetivos e a gerenciar os riscos. (COSO-ERM, 2017).

O modelo COSO-ERM também parece apontar uma relação entre os componentes “governança e cultura” e “informação e comunicação”:

Incutir mais transparência e conscientização em relação a risco na cultura de uma organização requer ações como [...] esclarecer e comunicar papéis e responsabilidades para a realização da estratégia e dos objetivos de negócios, incluindo responsabilidades e gestão de riscos (COSO-ERM, 2017, p. 18, tradução nossa).

Para a governança e as práticas relacionadas à cultura, a organização pode precisar de informações sobre padrões de conduta e desempenho individual em relação a esses padrões (COSO-ERM, 2007, p. 98)

Foi ainda agregado o termo “conhecimento” ao componente “informação e comunicação”, visto que a informação e o conhecimento, este último compreendido como interpretação da informação, teriam a potencialidade de reduzir o risco (RODRIGUEZ; EDWARDS, 2014).

Também foi necessário delimitar a pesquisa em razão da tempestividade de sua execução, podendo estudos futuros considerar outras estruturas do modelo COSO-ERM. Os componentes elencados, para efeito do modelo conceitual de análise, também se relacionam com o referencial teórico, o que proporcionaria uma visão mais abrangente e complementar desses conceitos para efeito da pesquisa realizada, conforme será descrito a seguir.

A cultura pode ser analisada em três níveis. O primeiro é o dos artefatos, em que os rituais, os símbolos, as estruturas e os processos organizacionais visíveis representam os fatores mais importantes de ser observados; o segundo diz respeito aos valores compartilhados, em que se destacam as estratégias, metas e filosofias. O último nível refere-se às suposições básicas subjacentes, ou seja, as crenças, as percepções e os sentimentos inconscientes e enraizados representariam os dados a serem analisados (SCHEIN, 1995).

A GR parte da premissa da iteratividade e do compartilhamento sistêmico de informações, e as próprias características organizacionais podem ser fontes de riscos nas organizações, dependendo do fato de a cultura em relação à GR nortear ou não suas ações e estratégias em relação a elas. Daí a importância de compreender se determinada organização tem ou não uma cultura aderente à GR e em que grau isso ocorre antes de propor qualquer modelo que contemple a análise e a mitigação ou aceitação de riscos.

Fleury e Fischer (1989) propõem que:

[...] a cultura é percebida como um conjunto de valores e pressupostos básicos expresso em elementos simbólicos, que em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir a identidade organizacional, tanto age como elemento de comunicação e consenso, como oculta e instrumentaliza as ações de dominação (FLEURY; FISCHER, 1989, p. 117).

A cultura de uma organização reflete seus principais valores, comportamentos e decisões. As decisões, por sua vez, são resultado da disponibilidade de informação, julgamento, capacidades e experiência. A cultura de uma organização influencia como ela [...] identifica riscos, que tipos de riscos aceita e como gerencia riscos (COSO-ERM, 2017, p. 33, tradução nossa).

No modelo COSO-ERM (2017), vários são os fatores que influenciam a cultura, tais como regras e padrões, o ambiente físico do local de trabalho, o sistema de recompensas e o nível de autonomia e de decisão das pessoas. Nesse sentido, todos esses fatores influenciam o modo como a organização se posiciona de acordo com um espectro de cultura, que varia de aversão ao risco a risco agressivo, conforme demonstra a Figura 2. Quanto mais próxima a organização estiver do extremo “agressivo ao risco” do espectro, maior será a propensão e a aceitação dos diferentes tipos e níveis de risco para atingir os seus objetivos estratégicos e de negócios.

Figura 2- Espectro de Cultura



Fonte: COSO-ERM (2017, tradução nossa).

A definição de Fleury e Fischer (1989) acrescenta à visão de Schein (1995) a proposta da cultura como elemento de comunicação e consenso, que parece estar também presente na análise de Kunda (1992 *apud* ALVESSON, 2012, p. 3, tradução nossa), em que a cultura organizacional determina “[...] as regras compartilhadas que regem aspectos cognitivos e afetivos de pertencimento em uma organização e os meios pelos quais eles são moldados e expressos”.

A cultura como elemento de comunicação e consenso, bem como de regras compartilhadas que norteiam os aspectos afetivos e cognitivos das associações em uma organização, pode ter forte influência nos modelos de gestão, como, por exemplo, a GR. De acordo com Alvesson (2012), a cultura organizacional pode ser considerada transversal, ou seja, ela conecta a organização como um todo, com experiências vivenciadas no dia a dia, bem como com ações individuais. O conceito de cultura também tem a vantagem de fornecer uma ponte conceitual entre micro e macroníveis de análise e entre comportamento organizacional e gestão estratégica (SMIRCICH, 1983 *apud* ALVESSON, 2012).

As estruturas organizacionais de cada organização refletem características próprias. A cultura organizacional permeia essas características. A maneira com que as pessoas executam suas tarefas ou definem suas estratégias é fortemente influenciada pelas relações humanas nas organizações (crenças, atitudes, valores, hábitos). A cultura inter-relacionada com o modelo de gestão e vice-versa tem forte influência na definição e manutenção dos processos críticos da organização e, conseqüentemente, na gestão dos riscos a eles inerentes.

Mintzberg (1995) aponta que estudos demonstraram que as estruturas formais e informais são entrelaçadas e, frequentemente, indistinguíveis. Tais estudos também expressariam a importante mensagem de que a estrutura formal, na maior parte das vezes, reflete o reconhecimento oficial dos padrões comportamentais, que ocorre com naturalidade. A evolução das estruturas formais aconteceria “[...] como ocorre com estradas que entram nas florestas – elas seguem caminhos já trilhados” (MINTZBERG, 1995, p. 20).

Morgan (1996) salienta que a estrutura organizacional bem como regras, políticas, objetivos, missão, descrições de cargos e procedimentos operacionais padronizados desempenhariam uma função interpretativa. Nesse sentido, atuariam como pontos primários de referência para o modo pelo qual as pessoas pensam e dão sentido aos contextos nos quais trabalham. Tanto Mintzberg quanto Morgan parecem dar pistas de que a cultura organizacional é a base da “estrada”, pavimentada por estruturas informais e formais, a qual se destaca pela sua função interpretativa que alimenta e retroalimenta as organizações e, em consequência, os seus modelos de gestão.

Em Alvesson (2012), observa-se também que inúmeros conceitos, como os da gestão do conhecimento e da gestão estratégica, entre outros, são fortemente influenciados ou até mesmo se confundem com a cultura organizacional.

A cultura não está primariamente “dentro” das cabeças das pessoas, mas em algum lugar “entre” as cabeças de um grupo de pessoas, onde símbolos e significados são expressos publicamente, e.g. em interações de grupos de trabalho, em reuniões de diretoria, mas também em objetos materiais. A cultura é então a central para governar a compreensão de comportamentos, eventos sociais, instituições e processos. A cultura é o cenário em que esses fenômenos se tornam compreensíveis e significativos (ALVESSON, 2012, p. 4, tradução nossa).

As afirmações de Alvesson (2012) parecem indicar que, para promover uma GR eficaz, seria de suma importância analisar a cultura organizacional e sua adaptabilidade a um modelo de GR. Assumir mais ou menos riscos, maior ou menor apetite a riscos em uma organização, pode significar, por exemplo, aumentar ou diminuir a margem de lucro. A organização também pode ter assumido muitos riscos no passado, tendo dificuldades oriundas desse período, e optar por adotar uma postura mais conservadora. Poderia ainda evoluir para uma postura mais flexível

em relação a riscos, após um período de rejeição de riscos. Ou seja, a existência ou não de uma cultura voltada a riscos e o modo como foi sedimentada essa cultura poderiam influenciar o modelo de GR existente em uma organização.

Para efeito da presente pesquisa, o objetivo caracteriza-se por verificar se as estratégias e metas estabelecidas, bem como as filosofias da organização, desenvolvem-se em uma cultura favorável ou desfavorável à GRCorp no âmbito do CGE, assim como nas estruturas de apoio à governança da Câmara dos Deputados a ele subordinadas. Parte-se do pressuposto, também de acordo com o referencial teórico sobre GRCorp, que ela só poderia ser realizada com o patrocínio da alta administração. A cultura favorável à GRCorp por parte da alta administração seria um passo que antecederia a própria disseminação de um modelo de GRCorp em toda a organização. Para efeito desta pesquisa, considera-se que o CGE representa a alta administração na Câmara dos Deputados, não obstante sua subordinação à Mesa Diretora (órgão político-administrativo da instituição composto por parlamentares), à qual incumbe, enquanto Comissão Diretora, a direção dos trabalhos legislativos e dos serviços administrativos da Casa. (BRASIL, 2018a).

São os altos administradores que estabelecem e avaliam o apetite a riscos da organização quando da análise das estratégias, definem os objetivos a elas relacionados e desenvolvem mecanismos para gerenciar esses riscos (COSO-ERM, 2007). O apetite a risco seria definido pela alta administração e disseminado por toda a entidade (COSO-ERM, 2017). O apetite a risco é representado pelos tipos e pela severidade dos riscos, em um nível amplo, que a organização está disposta a aceitar em busca de valor (COSO-ERM, 2017).

Por sua vez, o apoio da alta administração quanto ao estabelecimento de normas e políticas que reforcem a GR poderia influenciar de forma positiva o comportamento dos demais membros da instituição. Da mesma forma, a falta de patrocínio da alta administração ao gerenciamento de risco poderia influenciar negativamente a adoção do modelo.

O conselho de administração é o principal responsável pela supervisão do risco na organização [...] a supervisão do risco só é possível quando a diretoria entende a estratégia e o negócio da organização e se mantém informada sobre questões relevantes (COSO-ERM, 2017, p. 28, tradução nossa).

O nível estratégico compreende as metas gerais aprovadas pela alta administração de uma empresa ou organização, que, dentro de uma estrutura integrada de GRCorp, dão suporte à missão. Para tanto, o conselho de administração ou estrutura semelhante definiria objetivos estratégicos que pudessem contribuir para o alcance de metas alinhadas à missão e à visão de futuro da instituição. “Ao considerar as várias alternativas de alcançar os seus objetivos

estratégicos, a alta administração identifica os riscos associados com uma ampla gama de escolhas estratégicas e analisa as suas implicações” (COSO-ERM, 2007, p. 38). O conselho de administração estaria, portanto, bem posicionado. Ele ofereceria expertise e supervisionaria a GRCorp por meio de suas habilidades coletivas, experiência e conhecimento de negócios. O conselho de administração faria as perguntas apropriadas sobre estratégia, objetivos de negócios e metas de desempenho para desafiar o gerenciamento. Esse posicionamento também incluiria a interação com as partes interessadas e a apresentação de visões e ações alternativas (COSO-ERM, 2017).

A GRCorp, por sua vez, colaboraria para que o conselho de administração definisse suas estratégias e seus objetivos, considerando os riscos relativos a cada escolha de uma possível estratégia, e para que se pudesse avaliar o quanto a organização estaria avançando no cumprimento de seus objetivos e suas metas estratégicas.

“Os objetivos estratégicos refletem em como a alta administração escolheu uma forma de gerar valor para as partes interessadas” (COSO-ERM, 2007, p. 38). Os objetivos de negócios que não se alinham ou alinham-se apenas parcialmente à estratégia não apoiarão a realização da missão e da visão e poderão introduzir risco desnecessário ao perfil de risco da entidade (COSO-ERM, 2017). Ou seja, a organização poderia consumir recursos que pudessem ser utilizados de maneira mais eficaz na execução de outros objetivos de negócios.

O outro componente que parece ter maior relevância no nível estratégico nos modelos COSO-ERM (2007) e COSO-ERM (2017) é a “informação e comunicação” referente à GRCorp. Para que seja adotada uma GRCorp eficiente, as deficiências da administração de riscos identificadas na organização deveriam ser comunicadas à alta administração, em especial aquelas vinculadas aos objetivos estratégicos. A alta administração, por sua vez, deveria analisar os possíveis cenários relativos a riscos e o apetite a risco de acordo com a sua estratégia, além de comunicar quais são as deficiências da administração de riscos. Essas deveriam ser tratadas prioritariamente pelas demais áreas da organização, a fim de que fossem adotadas as medidas necessárias para o alcance da estratégia. Independentemente do processo decisório, a organização teria uma compreensão preliminar do apetite ao risco com base na missão, visão e estratégias estabelecidas. (COSO-ERM, 2017).

No caso de uma organização pública, como a Câmara dos Deputados, o apetite a risco estaria relacionado com o nível de riscos aceitável para oferecer valor às suas partes interessadas: “O desenvolvimento do apetite pelo risco deve alinhar-se com o desenvolvimento da estratégia e com os planos de negócios, caso contrário pode parecer que as metas e

prioridades são conflitantes, ou até mesmo criar tensões sobre os tipos e montantes de risco refletidos na tomada de decisão ” (COSO-ERM, 2017, p. 21, tradução nossa).

Os objetivos deveriam ser mensuráveis e compreendidos por todos na organização. O gerenciamento corporativo de riscos pressupõe o entendimento por parte de todos a respeito dos objetivos fixados e da sua priorização por parte da alta administração.

Estabelecer os objetivos corretos, que dão suporte e estejam alinhados com a estratégia selecionada, e associados a todas as atividades da organização é fator crítico de êxito. Ao orientar o seu enfoque, primeiramente, para os objetivos estratégicos e para a tática, a organização estará pronta para definir os objetivos correlatos no âmbito da organização, cuja realização gerará e preservará valor (COSO-ERM, 2007, p. 38).

Uma organização define uma estratégia que se alinha e apoia a missão e a visão. Ela também define os objetivos de negócios que fluem da estratégia em cascata para as suas unidades de negócios, divisões e funções. No nível mais alto, a Gestão de Riscos Corporativos é integrada à definição de estratégias. A administração compreende o perfil geral de risco para a organização e as implicações de estratégias alternativas para esse perfil de risco [...] A partir da integração de práticas de Gestão de Riscos Corporativos com as atividades operacionais de uma organização e do entendimento de como o risco potencialmente afeta a instituição como um todo, não apenas uma parte dela, a Gestão de Riscos Corporativos pode se tornar mais eficaz (COSO-ERM, 2017, p. 11, tradução nossa).

Assim, uma comunicação confiável poderia municiar a alta administração de informações adequadas ao cumprimento de objetivos e metas estratégicas e minimizar a exposição a riscos indesejados. Para efeito desta pesquisa, conforme referencial teórico relativo à intersecção entre GIC e GRCorp, o componente “informação e comunicação”, presente nos modelos COSO-ERM 2007 e 2017, foi ampliado para “informação, conhecimento e comunicação”, com base nos estudos de Rodriguez e Edwards (2014), que, ao analisarem o que vem a ser “gerir o risco”, concluem que o conhecimento reduz o risco, porque muitas vezes se trata da falta de conhecimento para interpretar aquilo que determinada informação significa.

Para Zipperer e Amori (2011), a gestão do conhecimento está vinculada a recursos informacionais e à forma como as pessoas usam esses recursos em benefício da eficiência organizacional. Ao falar de pessoas e de um acesso à informação que pode não ser uniforme na organização, o entendimento sobre a GRCorp pode variar e ter significados diferenciados contribuindo para a falta de um entendimento comum sobre o processo de gerir riscos. A informação exata, que permite que a organização construa uma base de conhecimento em relação à GRCorp, seria de grande importância:

[...] a informação aparece tanto de maneira explícita e abundante quanto [de] forma sutil. Por um lado, as empresas são bombardeadas com informação por todos os lados e já foi dito que o conhecimento total existente no mundo dobra a cada cinco anos. Por outro, é patente a escassez de informação correta (MAcGEE; PRUSAK, 1994, p. 35).

Segundo o modelo COSO-ERM (2007), analisar a qualidade das informações implica verificar se o conteúdo é apropriado (está no nível de detalhes adequado); se as informações são oportunas (estarão disponíveis quando necessário); se são atuais (são as mais recentes); se são exatas (os dados estão corretos); e se são de fácil acesso (são de fácil obtenção por aqueles que as necessitam). Com tantos dados disponíveis, as organizações se sentiriam sobrecarregadas pelo excesso de informações. Nesse ambiente, seria importante que as organizações fornecessem as informações corretas, na forma correta, no nível adequado de detalhes, às pessoas certas, no momento oportuno (COSO-ERM, 2017). As organizações aproveitariam informações relevantes ao aplicarem práticas de GRCorp. A informação relevante seria simplesmente aquela que ajudaria a organização a ser mais ágil na sua tomada de decisão, dando-lhe vantagem competitiva (COSO-ERM, 2017). Para ser útil, a informação deveria estar disponível para os tomadores de decisão, quando fosse necessário.

Seria também essencial que a informação fosse de alta qualidade. Se os dados subjacentes forem imprecisos ou incompletos, a gerência pode não ser capaz de fazer julgamentos, estimativas ou decisões corretas. Para manter informações de alta qualidade, as organizações implementariam sistemas de gerenciamento de dados e estabeleceriam políticas de gerenciamento de informações com linhas claras de responsabilidade e prestação de contas (COSO-ERM, 2017). A informação sem qualidade adequada poderia inviabilizar a estratégia organizacional e a identificação dos riscos associados ao alcance dessa estratégia. No Quadro 1, é possível observar os atributos da qualidade da informação propostos pelo modelo COSO-ERM (2017).

Para Calazans (2008), a qualidade da informação é essencial para a sobrevivência da organização e precisa ser definida, medida, analisada e constantemente aprimorada para atender às necessidades dos consumidores. A NBR ISO 9000, publicada em 2015, define qualidade como “grau em que um conjunto de características inerentes de um objeto satisfaz requisitos” (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS, 2015). A qualidade identificaria a satisfação do cliente em uma perspectiva externa (administrar expectativas dos usuários) e interna (reduzir as consequências de falhas humanas e diminuir os defeitos). Calazans (2008), quando demonstra a evolução da definição de qualidade da informação, ao analisar, entre outros, autores, Marchand (1989), Ginamn (1989), Wang e Strong (1996), Huang, Lee e Wang (1999), Gackowski (2004; 2005) e Suganuma (2006), utiliza como critérios o ano do estudo da proposta, o domínio da qualidade do que é abordado, as diferentes terminologias (atributos, critérios e métricas) e a sua aplicabilidade ou não em algum contexto organizacional. A

evolução das abordagens, que na maior parte envolve qualidade dentro do escopo de informação e tecnologia, deu-se pelo aproveitamento de conceitos anteriores, bem como críticas às abordagens existentes (Calazans, 2008, p. 43). Paim; Nehmy; Guimarães (2007) ressalta:

Em primeiro lugar, pode-se afirmar que autores que trabalham com a noção de qualidade da informação estão usualmente interessados em identificar aspectos de avaliação da informação que sirvam a objetivos gerenciais e que sejam passíveis de medida. De um modo geral entendem qualidade – ou valor – como a categoria mais abrangente sob a qual são agrupados fatores ou indicadores de diferentes significados. A qualidade da informação é considerada como uma categoria multidimensional. Deve-se notar, no entanto, **que não há consenso na literatura sobre definições teóricas e operacionais da qualidade da informação** (PAIM; NEHMY; GUIMARÃES, 1996, p. 112, grifo nosso).

Quadro 1 – Qualidade da informação – COSO-ERM 2017

COSO-ERM 2017
- Informação no nível certo de detalhes
- Disponível quando necessário
- Informação correta - Informação gerada a partir de dados precisos ou completos
- Informação na forma correta - Informações às pessoas certas
- Informações no momento certo - Relevante (contribui para a agilidade na tomada decisão; vantagem competitiva)

Fonte: elaboração própria.

Em face das diversas tendências para definir a qualidade da informação, no modelo conceitual de análise proposto neste trabalho, no que diz respeito ao componente “informação, conhecimento e comunicação” optou-se por utilizar os atributos “acessibilidade”, “tempestividade” e “relevância” da informação. A informação acessível seria a de fácil acesso, ou seja, na forma correta, direcionada às pessoas certas, em todos os níveis da organização, podendo, assim, contribuir para uma melhor comunicação da estratégia organizacional e para a GRCorp. A tempestividade da informação, ou seja, a necessidade de que ela seja confiável e obtida no momento certo dentro do processo decisório, poderia assegurar aos tomadores de decisão o acesso oportuno às informações dos riscos aos quais a organização está exposta. A relevância da informação estaria vinculada à agilidade na tomada de decisão, gerando vantagem competitiva para a entidade e, para tanto, precisaria ser apropriada, oportuna e exata, sob pena de não gerar valor. Quanto mais próxima dessa classificação gerada a partir do modelo COSO-ERM, maior seria o potencial de essa informação agregar valor e produzir conhecimento organizacional relativo à GR. Conforme pontuam Zipperer e Amori (2011), um dos desafios

para os gestores de risco é encontrar uma forma de garantir que os esforços direcionados à gestão de risco sejam apoiados por meio do compartilhamento adequado e eficaz de conhecimentos.

As tecnologias de informação e comunicação (TICs) podem facilitar a disseminação e o uso da informação, bem como ajudar a evitar sua assimetria dentro da organização; no entanto, é preciso que a cultura organizacional motive as pessoas a compartilhar informações e a estabelecer uma comunicação sistemática em relação à sua estratégia e ao gerenciamento corporativo de riscos.

A análise de dados tem se baseado historicamente em padrões predefinidos ao converter dados em informações. Agora, os avanços na computação cognitiva, como a inteligência artificial, a mineração de dados e o aprendizado de máquina ou aprendizado automático, podem coletar, converter e analisar grandes volumes de dados não estruturados em informações que ajudam as organizações a tomar melhores decisões de negócios. Esses avanços, combinados com a análise humana, permitem uma maior percepção do gerenciamento (COSO-ERM, 2017, p. 99, tradução nossa).

A organização aproveita os sistemas de informação e de tecnologia da entidade para dar suporte à GRCorp (COSO-ERM, 2017). O modelo conceitual de análise deste estudo, no que diz respeito ao componente “informação, conhecimento e comunicação”, considera a variável “sistemas de tecnologia”, a fim de verificar em que grau as informações constantes desses sistemas, possivelmente oriundas da gestão da informação e da explicitação do conhecimento tácito, contribuem para dar suporte ao processo decisório relativo à GRCorp no CGE e nos escritórios de gestão.

Os dados transformados em informações podem vir de fontes estruturadas e não estruturadas. Dados estruturados geralmente se referem a informações altamente organizadas e pesquisáveis (COSO-ERM, 2017, p. 99).

Os dados devem ser bem gerenciados a fim de fornecer as informações corretas para apoiar decisões conscientes em relação a riscos. Isso requer capturar e preservar a qualidade dos dados, ao mesmo tempo em que permite a troca e a utilização de diferentes tecnologias (COSO-ERM, 2017, p. 101, tradução nossa).

Por último, o modelo conceitual de análise inclui a análise da variável “fluxo da informação e do conhecimento”, a fim de avaliar a eficácia desse fluxo no que diz respeito à comunicação de dados sobre risco e de informações relevantes para a tomada de decisão. O modelo COSO-ERM estabelece que:

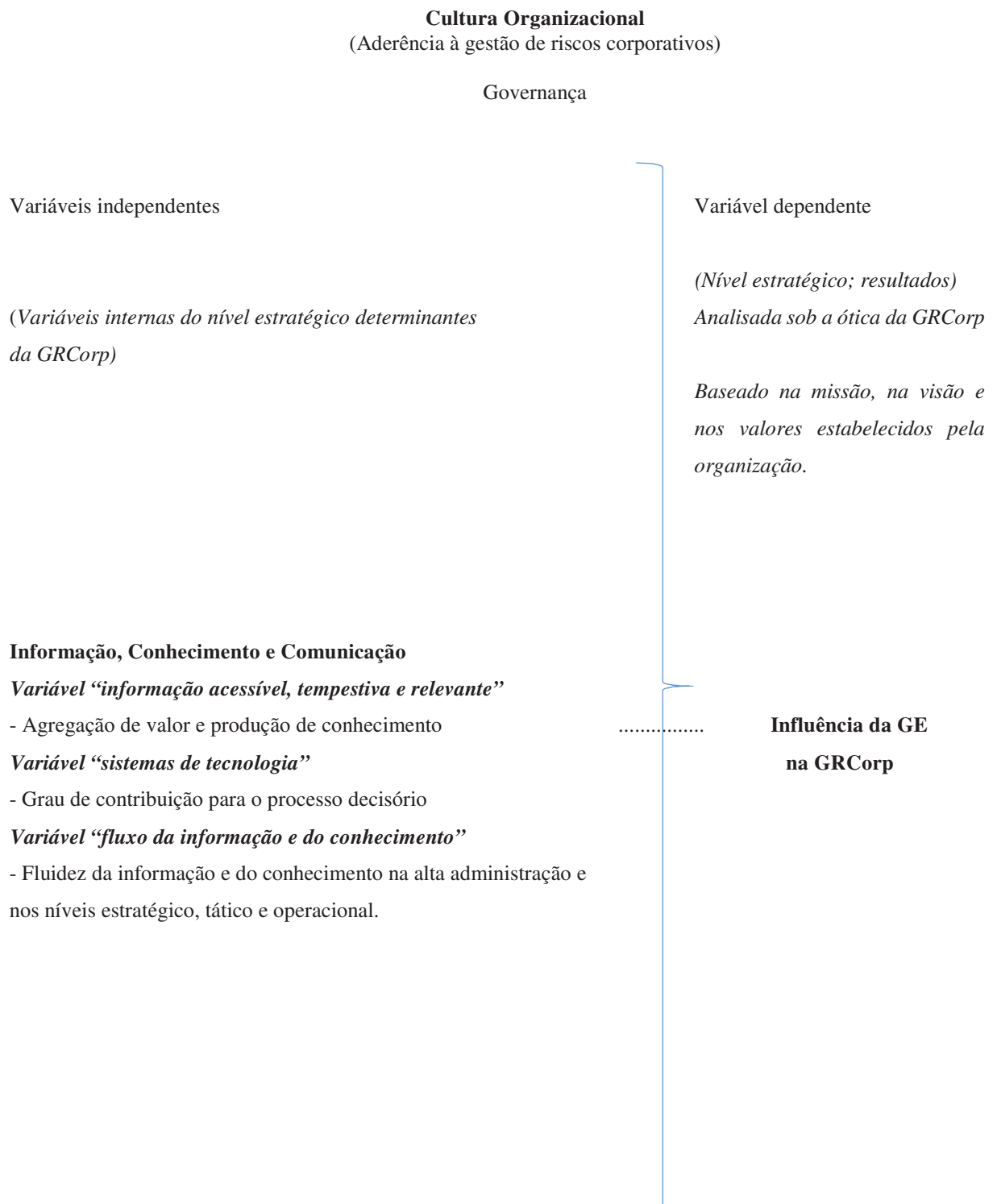
A comunicação eficaz também ocorre ao fluir em todos os níveis da organização. Todo o pessoal recebe uma mensagem clara da alta administração, alertando que as responsabilidades da Gestão de Riscos Corporativos devem ser levadas a sério. Cada um entende a sua própria função na Gestão de Riscos Corporativos, assim como as atividades individuais que se relacionam com o trabalho dos demais. As pessoas deverão ter uma forma de comunicar informações significativas dos escalões inferiores aos superiores. Deve haver, também, uma comunicação eficaz com terceiros, como clientes, fornecedores, órgãos reguladores e acionistas (COSO-ERM, 2007, p. 75).

Vários canais estão disponíveis para a organização comunicar dados sobre risco e informações a partes interessadas internas e externas. Esses canais permitem que as organizações forneçam informações relevantes para a tomada de decisão. A administração interna comunica a estratégia e os objetivos de negócios da organização claramente por toda a organização, de modo que todo o pessoal, em todos os níveis, entenda seus papéis individuais (COSO-ERM, 2017, p. 102, tradução nossa).

Conforme visto no referencial teórico, Zipperer e Amori (2011) consideram que as pessoas é que seriam as principais condutoras do conhecimento, porque elas compartilham o que sabem para melhorar seus processos de trabalho. A cultura organizacional, compreendido o seu ambiente interno, deve incluir algumas práticas de gestão do conhecimento que promovam o compartilhamento de informações para minimizar a assimetria da informação, a qual teria o potencial de influenciar negativamente o processo decisório, na medida em que a alta administração poderia prescindir de informações e de conhecimentos necessários à sua gestão.

Vale ressaltar ainda que, muitas vezes, o excesso de informações teria o potencial de distorcer ou atrapalhar decisões (BERNSTEIN, 1997), podendo reforçar em vez de minimizar a assimetria informacional. As pessoas assumiriam riscos com base em informações conhecidas, e o excesso de informações, aliado ao grau de confiança ou não nas informações disponíveis, levaria à incerteza.

Figura 3- Modelo conceitual de análise



Fonte: elaboração própria.

3.2. QUESTIONÁRIO – Governança da gestão estratégica e a gestão de riscos corporativos

A pesquisa teve como objetivo geral identificar quais aspectos da GE podem influenciar a GRCorp na Câmara dos Deputados, sob a ótica da informação, do conhecimento e da comunicação, à luz das teorias e dos modelos de GR e de GRCorp, bem como a partir da análise do modelo de GE adotado na instituição.

Para efeito desta pesquisa, a alta administração é representada pelo CGE da Câmara dos Deputados (instância máxima de decisão na esfera técnico-administrativa e técnico-legislativa) e não pela Mesa Diretora, composta por parlamentares, à qual incumbe, enquanto Comissão Diretora, a direção dos trabalhos legislativos e dos serviços administrativos da Casa. O planejamento da Câmara dos Deputados deu-se na esfera técnico-administrativa e legislativa, e não na instituição como um todo – aí incluída a área política –, tendo em vista dificuldades tais como: a multiplicidade de estratégias individuais dos parlamentares, bem como dos partidos políticos – segundo leitura inspirada na escola das escolhas sociais –, que impediria a construção de uma estratégia comum; a impraticabilidade decorrente da dificuldade temporal e logística de reunir 513 parlamentares para discutir o assunto; e a percepção de certa prescindibilidade, dado que a missão institucional já estaria determinada pela Constituição Federal, não havendo necessidade de elaboração de uma estratégia (GUIMARÃES *et al.*, 2012). Estudos futuros poderiam ser realizados com o propósito de verificar o padrão de percepção dos modelos de GE e GRCorp nas áreas política, tática e operacional.

Não obstante a GRCorp perpassar toda a organização, conforme visto no referencial teórico, é a alta administração que definiria tanto a estratégia organizacional quanto a GRCorp. Por isso, a presente pesquisa não abrange todo o corpo funcional, mas concentra-se nos membros do CGE, nos gestores dos escritórios de GE e nos diretores de departamentos, que, apesar de não constarem da Figura 4 – Sistema de Governança da Câmara dos Deputados, implementaram escritórios de gestão em suas unidades administrativas, conforme verificado em documento fornecido pela Aproge, que desempenha o papel de Escritório Corporativo de Gestão Estratégica (ECGE), sob consulta (Anexo B). Vale salientar que, no que diz respeito à inclusão no questionário de diretores de departamentos que possuem escritórios de gestão setorial, a Portaria nº 233, de 2009, define o seguinte:

Seção IV

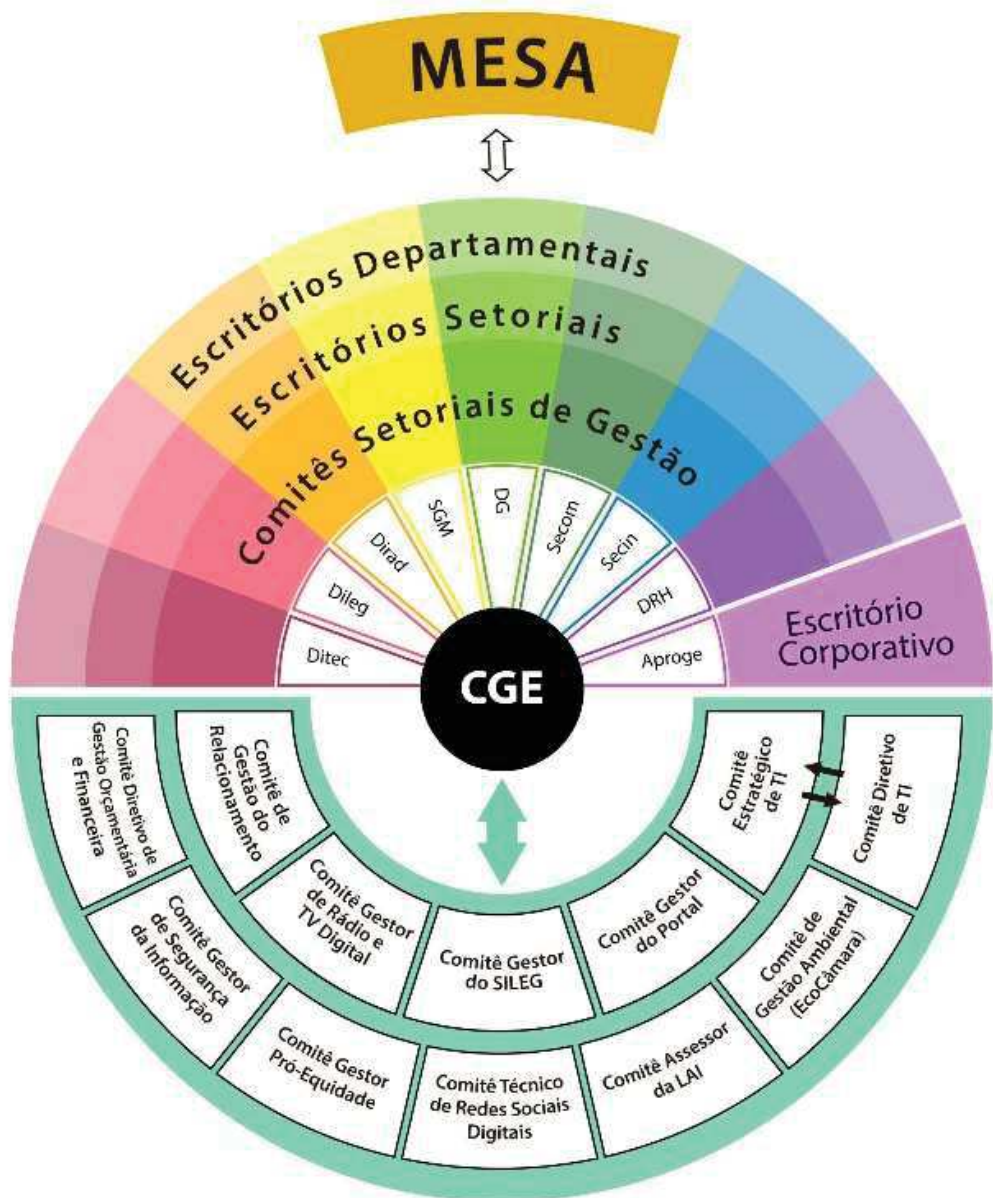
Dos Escritórios Setoriais de Gestão Estratégica (ESGEs)

[...]

Art. 14. Os Escritórios Setoriais de Gestão Estratégica (ESGEs) são núcleos integrantes das Diretorias ou Secretarias e têm por objetivo principal a prestação de serviços de assessoramento e consultoria à Diretoria ou à Secretaria e ao Comitê Setorial de Gestão a que estiver vinculado, relativamente aos programas, projetos e processos estratégicos ali desenvolvidos e gerenciados.

Parágrafo único. Os ESCGEs são hierarquicamente subordinados às respectivas unidades organizacionais que constituíram Comitês Setoriais de Gestão (CSG) e tecnicamente vinculados ao Escritório Corporativo de Gestão Estratégica (ECGE) (BRASIL, 2009).

Figura 4 - Sistema de Governança da Câmara dos Deputados



Para efeito desta pesquisa, portanto, considerou-se relevante incluir os 2 diretores de Centro, 2 de Consultoria e 4 diretores de Departamento, os quais possuem ESGEs. Esses gestores não integram o CGE, mas integram os Comitês Setoriais de Gestão (CSGs) e replicam no âmbito de suas unidades administrativas estruturas análogas aos escritórios de gestão.

A Diretoria de Inovação e Tecnologia, antes denominada Centro de Informática (Cenin), somente passou a integrar o CGE em 6 de dezembro de 2017. O Ato da Mesa nº 215/2017, em seu art. 1º, estabelece que “o Centro de Informática com todas suas atribuições, funções comissionadas e estrutura as quais constam no presente Ato fica transformado em Diretoria de Inovação e Tecnologia da Informação” (BRASIL, 2017c).

Também se considerou relevante estender a presente pesquisa aos membros da equipe do Projeto Implantação de Riscos Corporativos.

O questionário, portanto, foi encaminhado a 44 respondentes, os quais são todos servidores de carreira que integram o corpo técnico que dá suporte à atividade parlamentar na Câmara dos Deputados. Os respondentes estão divididos conforme indicam os Quadros 2 a 5.

No caso do Quadro 3, o questionário não foi distribuído à totalidade dos integrantes, mas aos gestores dos escritórios de gestão, que atuam mais diretamente com os diretores das áreas que possuem escritórios de gestão e com os membros do CGE.

Quadro 2 – Membros do CGE

Membros do Comitê de Gestão Estratégica (CGE)
Diretor-Geral (Presidente)
Secretário-Geral da Mesa
Chefe da Assessoria de Projetos e Gestão
Diretor Legislativo
Diretor Administrativo
Diretor de Recursos Humanos
Diretor da Inovação e Tecnologia da Informação
Secretário de Comunicação
Secretário de Controle Interno

Fonte: elaboração própria.

Quadro 3 – Integrantes do Escritório Corporativo e dos Escritórios Setoriais de Gestão Estratégica

Relação dos integrantes do Escritório Corporativo e dos Escritórios Setoriais de Gestão Estratégica		
Unidades administrativas	Número de integrantes	Gestores dos escritórios de gestão
Gabinete da Diretoria-Geral (DG)	2	2
Assessoria de Projetos e Gestão (Aproge) – Escritório Corporativo	22	4
Centro de Documentação e Informação (Cedi)	3	1
Centro de Formação, Treinamento e Aperfeiçoamento (Cefor)	2	1
Consultoria Legislativa (Conle)	4	1
Consultoria de Orçamento e Fiscalização Financeira (Conof)	3	1
Departamento de Apoio Parlamentar (Deapa)	2	1
Departamento de Comissões (Decom)	0	0
Departamento de Polícia Legislativa (Depol)	5	1
Departamento de Taquigrafia, Revisão e Redação (Detaq)	1	1
Departamento Técnico (Detec)	5	1
Diretoria Legislativa (Dileg)	2	1
Diretoria Administrativa (Dirad)	4	1
Diretoria de Tecnologia da Informação (Ditec)	10	1
Diretoria de Recursos Humanos (DRH)	4	1
Secretaria de Controle Interno (Secin)	6	2
Secretaria de Comunicação (Secom)	5	1
Secretaria-Geral da Mesa (SGM)	2	2
Total	82	23

Fonte: Assessoria de Projetos e Gestão/Câmara dos Deputados (2018).

Quadro 4 – Departamentos com escritórios de gestão

Departamentos com Escritório de Gestão		
Departamento	Gestor	Estrutura a que está vinculado
Centro de Documentação e Informação (Cedi)	Diretor do Centro	Dileg
Centro de Formação, Treinamento e Aperfeiçoamento (Cefor)	Diretora do Centro	DRH
Consultoria Legislativa (Conle)	Diretor da Consultoria	Dileg
Consultoria de Orçamento e Fiscalização Financeira (Conof)	Diretor da Consultoria	Dileg
Departamento de Apoio Parlamentar (Deapa)	Diretora do Departamento	Deapa
Departamento de Polícia Legislativa (Depol)	Diretor do Departamento	DG
Departamento de Taquigrafia, Revisão e Redação (Detaq)	Diretora do Departamento	Dileg
Departamento Técnico (Detec)	Diretor do Departamento	Dirad
Total		8

Fonte: Assessoria de Projetos e Gestão (2018).

Quadro 5 – Equipe do Projeto Implantação de Riscos Corporativos

Equipe do Projeto Gestão de Riscos Corporativos		
Gerente do Projeto	Aproge	1
Subgerente	Secin (membro do CGE)	-
Membro de equipe	Aproge (gestora)	-
Membro de equipe	Detec	1
Membro de equipe	Decom	1
Membro de equipe	Ditec (Chefe de Escritório de Gestão)	-
Membro de equipe	Cefor	1
Total		4

Fonte: Assessoria de Projetos e Gestão/Câmara dos Deputados (2018).

O questionário aplicado contribui para o alcance dos objetivos específicos desta pesquisa, na medida em que trata de avaliar as práticas de GR no Comitê de Gestão Estratégica (CGE). Também auxilia na busca de alternativas de solução para questões relacionadas à necessidade de integração da GRCorp e da GE, sob a ótica da gestão da informação, do

conhecimento e da comunicação, conforme abordado no modelo conceitual de análise e destacado no referencial teórico apresentado neste trabalho.

O questionário foi remetido aos respondentes em formato eletrônico. A escala de respostas do questionário foi elaborada da seguinte forma: os respondentes devem atribuir a cada afirmação uma nota entre 1 e 6, em que 1 é indicativo de discordância total; 2 de discordância parcial; 3 de neutralidade; 4 de concordância parcial; 5 de concordância total; e 6 de falta de informação (Não sei informar). Como um dos objetivos da pesquisa era o de avaliar as lacunas de informação existentes, optou-se por ampliar a escala de Likert de cinco pontos² e incluir a opção “Não sei informar”, justamente para fazer a diferenciação daqueles que se declararam neutros.

O questionário é composto de 19 sentenças que são descritas a seguir.

As sentenças de 1 a 7 estão relacionadas ao componente “governança e cultura organizacional”, no que diz respeito à aderência da organização à GRCorp:

1. O Comitê de Gestão Estratégica (CGE) supervisiona a estratégia e executa as incumbências de governança destinadas a apoiar a administração no alcance da estratégia.
2. Os membros do CGE, aos quais compete a orientação e o acompanhamento do processo de gestão estratégica, entendem a sua própria função no modelo de gestão estratégica da Câmara dos Deputados.
3. Os membros do CGE entendem que é seu papel contribuir para que a gestão de riscos corporativos esteja alinhada ao modelo de gestão estratégica.
4. No modelo de gestão estratégica adotado pela Câmara dos Deputados, o CGE dispõe de atribuições específicas para a gestão de riscos corporativos.
5. Ao realizar suas escolhas estratégicas, o CGE identifica os riscos associados a essas escolhas e analisa as suas implicações.
6. Há práticas de gestão de riscos definidas pelo CGE.
7. A definição das práticas de gestão de riscos feitas pelo CGE é feita considerando a estratégia organizacional.

As sentenças de 8 a 12 estão relacionadas ao componente “informação, conhecimento e comunicação”, no que diz respeito à variável “informação acessível, tempestiva e relevante”:

² A escala de Likert de cinco pontos tem a seguinte classificação: 1) discordo totalmente; 2) discordo; 3) indiferente (ou neutro); 4) concordo; e 5) concordo totalmente.

8. As informações utilizadas pelo CGE no seu processo decisório são acessíveis, tempestivas e relevantes, contribuindo para a consecução de metas e objetivos estratégicos.
9. Os recursos informacionais disponíveis para a execução da estratégia e a forma como as pessoas usam esses recursos em benefício da eficiência organizacional são conhecidos pelo CGE.
10. As informações utilizadas pelo CGE permitem a identificação dos riscos associados ao alcance da estratégia organizacional.
11. As lições aprendidas no passado pelo CGE são sistematizadas e acessíveis, ajudando a identificar, avaliar e mitigar riscos, contribuindo assim para a escolha de determinada estratégia.
12. As informações de que dispõe o CGE contribuem para criar e antecipar possíveis cenários, de modo a otimizar o processo decisório.

As sentenças 13 e 14 estão relacionadas ao componente “informação, conhecimento e comunicação”, no que diz respeito à variável “sistemas de tecnologia”:

13. Os sistemas de tecnologia existentes na Casa contribuem para que o CGE gerencie riscos corporativos e tome decisões baseadas em dados relacionados aos objetivos estratégicos.
14. As informações constantes dos sistemas de tecnologia contribuem para dar suporte ao processo decisório do CGE relativo à gestão de riscos corporativos.

As sentenças de 15 a 19 estão relacionadas ao componente “informação, conhecimento e comunicação”, no que diz respeito à variável “fluxo da informação e do conhecimento”:

15. O CGE dispõe de mecanismos para comunicar informações significativas relativas a riscos.
16. O CGE usa canais de comunicação para dar o suporte adequado à gestão de riscos corporativos.
17. O CGE comunica aos gestores da Casa que as atividades de execução da estratégia organizacional devem considerar o gerenciamento dos riscos corporativos.
18. Os esforços em prol da gestão de risco na Casa são apoiados por meio do compartilhamento eficiente e eficaz de informações e de conhecimentos.

19. Os mecanismos de compartilhamento de informações relativas a riscos na Casa contribuem para a mitigação de riscos corporativos.

Para a formação de perfis de comparação, os respondentes foram diferenciados segundo os seguintes critérios: gênero, faixa etária, tempo de serviço na instituição e responsabilidade gerencial (função comissionada), além de lotação.

No processo de elaboração do questionário, foi realizado o alinhamento entre o problema geral da pesquisa, o referencial teórico e o modelo conceitual de análise (Apêndice A). Também foram realizados dois pré-testes que possibilitaram o aperfeiçoamento do questionário para melhor compreensão dos respondentes. Os pré-testes foram fundamentais para a efetividade da pesquisa, visto que evitaram possíveis redundâncias e má interpretação de termos técnicos.

4. REFERENCIAL TEÓRICO

4.1. A GESTÃO DE RISCOS E A GESTÃO DE RISCOS CORPORATIVOS

Os conceitos sobre GR tiveram seu início nas discussões das áreas econômica e financeira. A NBR ISO 31000, norma internacional para GR, preconiza que risco é o efeito da incerteza nos objetivos (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS, 2018). O Instituto de Gerenciamento de Projetos (*Project Management Institute – PMI*), associação para profissionais de gerenciamento de projetos, afirma na publicação *Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos – Guia PMBOK* (2017, p. 562), que um risco é “[...] qualquer evento ou condição em potencial que, se concretizada, pode afetar negativamente ou positivamente um objetivo do projeto”.

O Comitê de Organizações Patrocinadoras da Comissão *Treadway* (COSO), iniciativa conjunta de cinco organizações do setor privado que se dedica a fornecer liderança de pensamento por intermédio do desenvolvimento de estruturas e orientações sobre gestão de risco empresarial, controle interno e dissuasão da fraude, autor ainda do *Enterprise Risk Management – Integrated Framework* (COSO-ERM), em 2017, classifica risco como “a possibilidade de que eventos ocorram e afetem a realização da estratégia e dos objetivos de negócios” (COSO-ERM, 2017, p. 110, tradução nossa).

Instrução normativa, elaborada conjuntamente pelo MPOG e pela CGU, que dispõe sobre controles internos, GR e governança no âmbito do Poder Executivo Federal, considera

risco como “[...] a possibilidade de ocorrência de um evento que venha a ter impacto no cumprimento dos objetivos” (BRASIL, 2016b).

A política de GR da Câmara dos Deputados considera que risco é “qualquer evento que, se ocorrer, afeta o alcance de algum objetivo organizacional” (BRASIL, 2018b).

O COSO-ERM acrescenta ainda a seguinte análise sobre riscos:

Os eventos podem gerar impacto tanto negativo quanto positivo ou ambos. Os que geram impacto negativo representam riscos que podem impedir a criação de valor ou mesmo destruir o valor existente. Os de impacto positivo podem contrabalançar os de impacto negativo ou podem representar oportunidades, que por sua vez representam a possibilidade de um evento ocorrer e influenciar favoravelmente a realização dos objetivos, apoiando a criação ou a preservação de valor. A direção da organização canaliza as oportunidades para seus processos de elaboração de estratégias ou objetivos, formulando planos que visam ao aproveitamento destes (COSO-ERM, 2007, p. 4).

Com base nessas definições, nota-se que alguns conceitos são fundamentais para a conceituação de riscos: a incerteza (condição potencial ou possibilidade), a possibilidade de afetar positiva ou negativamente um objetivo e o seu respectivo impacto. Para Buchanan e O’Connell (2006), o risco é a parte indissolúvel de qualquer decisão. Segundo os autores até mesmo no equilíbrio de Nash, quando para todos os jogadores cada estratégia é a melhor resposta possível às estratégias dos demais, há custos e riscos de oportunidade.

Segundo Damodaran (2009), o ideograma chinês para o termo “risco” é uma combinação do termo “perigo” (crise) com o termo “oportunidade”, representando os lados positivo e negativo do risco. Nesse sentido, qualquer abordagem dedicada apenas à minimização da exposição ao risco (perigo) também pode reduzir a exposição às oportunidades.

Gerir riscos, por sua vez, também é um processo iterativo. Nas normas e metodologias consideradas neste texto (COSO-ERM, ISO 31000 e PMI), a GR pressupõe a identificação, a análise ou avaliação, o tratamento (respostas a riscos) e o monitoramento dos riscos (informação e comunicação).

A GR, que deveria estar alinhada aos objetivos organizacionais (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS, 2018), integra e conecta os diversos campos dessa área, como riscos corporativos, riscos financeiros, riscos em projetos, riscos de segurança, riscos de continuidade dos negócios e riscos ambientais, entre outros. Segundo o COSO-ERM, a GRCorp poderia ser definida da seguinte forma:

[...] um processo conduzido em uma organização pelo conselho de administração, diretoria e demais empregados, aplicado no estabelecimento de estratégias, formuladas para identificar em toda a organização eventos em potencial, capazes de afetá-la, e administrar os riscos de modo a mantê-los compatíveis com o apetite a risco da organização e possibilitar garantia razoável do cumprimento dos seus objetivos (COSO-ERM, 2007, p. 4).

A ISO 31000 e o COSO-ERM, respectivamente, parecem considerar os conceitos de GR mais próximos das áreas operacional e tática e os de GRCorp mais alinhados à estratégia e ao processo decisório da alta administração nas organizações.

Rodriguez e Edwards (2014) argumentam que a principal diferença entre a GRCorp e a GR está na visão estratégica da análise de riscos para a organização como um todo em contraposição à visão localizada, conforme o Quadro 6.

Quadro 6 – Comparação entre gestão de riscos e gestão de riscos corporativos

Gestão de riscos	Gestão de riscos corporativos
Visão individual e compartimentada dos riscos	Visão global e holística dos riscos
Análise de riscos específicos	Análise de riscos de forma transversal na organização
Orientação tática	Orientação estratégica
Relacionada ao controle e à minimização	Relacionado à competitividade
Organização específica; departamento ou unidade do negócio	Indivíduos, unidades de negócio e a organização como um todo Visão corporativa
Análise de riscos com métodos não agregados	Métodos agregados para a análise de riscos
Responsabilidades dos gerentes funcionais	Responsabilidades dos <i>stakeholders</i> , governança
Avaliação de desempenho concentrada em um problema resolvido em particular	Avaliação organizacional ampla do desempenho de riscos e baseada em riscos
Reativa	Proativa
Controle específico das despesas das divisões ou seções	Revisão e/ou redução da gestão de riscos duplicada em relação às despesas
Visão departamentalizada dos processos de gestão de riscos	Visão holística dos processos de gestão de riscos
Análise de riscos individual	Análise de riscos independente
A prioridade está no portfólio da organização e nos recursos individuais	A prioridade pode estar na estrutura dos portfólios da organização, nas alterações de recursos, nos processos estratégicos

Fonte: Rodriguez e Edwards (2014, tradução nossa).

A GRCorp parece pressupor a visão sistêmica da organização e um fluxo de informações que permita ao gestor decidir com informação certa no tempo certo. Buchanan e O'Connell (2006) ressaltam que, embora uma boa decisão não garanta um bom resultado, tal pragmatismo em geral compensa.

Os cenários mudam constantemente, e o propósito da GR é permitir ao gestor, considerando as possibilidades de mudanças de ambiente, fazer uma avaliação das incertezas e minimizar ameaças e maximizar oportunidades. Nesse ponto, encaixam-se os conceitos de riscos negativos e de riscos positivos (BUCHANAN; O'CONNELL, 2006).

O PMBOK, em inglês *Project Management Body of Knowledge*, e em português conhecido como *Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos – Guia PMBOK*, ao tratar do gerenciamento dos riscos do projeto, estabelece que o objetivo do gerenciamento de

riscos é aumentar os riscos positivos (oportunidades) e, ao mesmo tempo, evitar ou reduzir os riscos negativos. As ameaças não administradas podem resultar em problemas como atrasos, estouros de orçamento, desempenho insuficiente ou perda de reputação. As oportunidades aproveitadas teriam o potencial de trazer benefícios, tais como redução de tempo e custo, melhor desempenho e reputação. (PMI, 2017).

Portanto, é possível afirmar que, quando se fala em mitigar riscos negativos, trata-se da diminuição de ameaças. Já em relação ao aproveitamento dos riscos positivos, trata-se de aumentar oportunidades, com foco na busca de ganhos, ou seja, de recompensas. Em ambos os casos, o dos riscos negativos e o dos riscos positivos, o desafio seria tirar o melhor proveito da análise de possíveis cenários, desenvolvendo estratégias que possam afastar ameaças ou absorver oportunidades.

Para fazer esse tipo de avaliação, possuir ou não possuir determinada informação e entender a probabilidade de cada oportunidade ou ameaça seria fundamental para o gestor. No que diz respeito aos riscos negativos e aos riscos positivos, é possível agir conforme os Quadros 7 e 8.

Quadro 7 – Ações possíveis em caso de riscos negativos

a. Prevenir ou evitar – mudar o plano de um projeto, por exemplo, eliminando a condição que expunha o projeto a um risco específico. Ex.: adotar uma abordagem tradicional em vez de uma inovadora.
b. Transferir – repassar as consequências do risco bem como a responsabilidade de resposta para quem está mais bem preparado para lidar com o mesmo. Ex.: seguro, contratação de especialistas.
c. Mitigar – desenvolver ações visando minimizar a probabilidade da ocorrência do risco ou de seu impacto no projeto com o objetivo de tornar o risco aceitável. Ex.: projetar uma redundância.
d. Aceitar – indicada nas situações em que a criticidade do risco é média ou baixa, na ocorrência de riscos externos em que não seja possível ou não haja interesse em implementar uma ação específica. Reservas de contingência podem ser aplicáveis.

Fonte: Cruz (2011).

Quadro 8 – Ações possíveis em caso de riscos positivos

a. Explorar – desenvolver ações para garantir a ocorrência da oportunidade. Ex.: alocar recursos mais experientes numa atividade específica para concluí-la antes e reduzir custos.
b. Compartilhar – atribuir a terceiros a responsabilidade de capturar melhor a oportunidade em benefício de, por exemplo, um projeto. Ex.: formação de parcerias ou <i>jointventures</i> .
c. Melhorar – desenvolver ações visando maximizar a probabilidade da ocorrência do risco ou de seu impacto no projeto com o objetivo de viabilizar o acontecimento do risco. Ex.: alocar recursos mais experientes numa atividade específica.
d. Aceitar – aceitar uma oportunidade é desejar aproveitá-la caso ela ocorra, mas não a perseguir ativamente.

Fonte: Cruz (2011).

4.2. Modelos de gestão de riscos

4.2.1. O modelo ISO 31000

A NBR ISO 31000, publicada em 2018, Gestão de Riscos: Diretrizes, é a atualização da NBR ISO 31000, publicada em 2009 pela ABNT. Trata-se de norma internacional cujo escopo é apresentar diretrizes para gerenciar riscos enfrentados pelas organizações públicas, incluindo os relativos à tomada de decisões em todos os níveis. As melhores práticas poderiam ser implementadas para melhoria contínua da gestão, a fim de torná-la mais dinâmica, melhorar a informação disponível, a governança e criar e proteger valores, entre outras possibilidades:

Gerenciar riscos é iterativo e auxilia as organizações no estabelecimento de estratégias, no alcance de objetivos e na tomada de decisões fundamentadas. Gerenciar riscos é parte da governança e liderança, e é fundamental para a maneira como a organização é gerenciada em todos os níveis. Isto é contribui para a melhoria dos sistemas de gestão (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS, 2018, p. vi).

As normas da família ISO 31000 foram desenvolvidas a partir do modelo australo-neozelandês AS/NZS 31000, que substituiu a norma AS/NZS 4360:2004, cuja primeira publicação ocorreu em 1995. A adoção da norma pela *International Standards Organization* (ISO) ocorreu em 2009, mesmo ano em que a Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT) a homologou no Brasil (MARCIANO, 2016, p. 3). A norma agrega termos e definições trazidos de outras normas, conforme apresentado no Quadro 5.

A pretensão da norma da ABNT, publicada em 2018, parece ser a de traçar diretrizes de forma que gerenciar riscos seja eficiente, eficaz e consistente para auxiliar a tomada de decisão. A compilação das normas da ISO 31000 descritas no Quadro 9 e as atualizações feitas pela norma ABNT (2018) são mostradas no Quadro 10.

Quadro 9 – Documentos da família ISO 31000

Norma	Descrição
ABNT ISO Guia 73:2009	Gestão de riscos: Vocabulário
ABNT NBR ISO 31000:2018	Gestão de riscos: Diretrizes
ABNT NBR ISO 31000:2009	Gestão de riscos: Princípios e diretrizes
ABNT ISO TR 31004:2015	Gestão de riscos: Guia para a implementação da ABNT NBR ISO 31000
ABNT NBR ISO/IEC 31010:2012	Gestão de riscos: Técnicas para o processo de avaliação de riscos

Fonte: adaptado de Marciano (2016).

Quadro 10 – Termos e definições da família ISO 31000

Termo	Definição
Agregação de risco	Combinação de um número de riscos dentro de um único risco para desenvolver o mais completo entendimento global.
Análise de risco	Processo de compreender a natureza do risco e determinar o nível do risco.
Apetite a risco	Quantidade e tipo de riscos que uma organização está preparada para buscar, reter ou assumir.
Auditoria de gestão de riscos	Processo sistemático, independente e documentado para dar evidências e avaliá-las de maneira objetiva, a fim de determinar a extensão na qual a estrutura de gestão de riscos, ou qualquer parte sua selecionada, é adequada e efetiva.
Controle	Medida que mantém ou modifica o risco.
Estrutura de gestão de riscos	Conjunto de componentes que fornecem os fundamentos e os arranjos organizações para a concepção, implementação, monitoramento, análise crítica e melhoria contínua da gestão de riscos, através de toda a organização.
Fonte de riscos	Elemento que, individualmente ou combinado, tem o potencial para dar origem ao risco.
Gestão de riscos	Atividades coordenadas para dirigir e controlar uma organização no que se refere a riscos.
Identificação de riscos	Processo de busca, reconhecimento e descrição de riscos.
Nível de risco	Magnitude de um risco, expressa em termos da combinação das consequências e de suas probabilidades.
Plano de gestão de riscos	Esquema dentro da estrutura da gestão de riscos, que especifica a abordagem, os componentes de gestão e os recursos a serem aplicados para gerenciar riscos.
Perfil de risco	Descrição de um conjunto qualquer de riscos. O conjunto pode conter riscos que dizem respeito a toda a organização, parte da organização ou referente ao qual tiver sido definido.
Política de gestão de riscos	Declaração de intenções e diretrizes gerais de uma organização destinadas à gestão de riscos.
Processo de avaliação de riscos	Processo global de identificação de riscos, análise de riscos e avaliação de riscos.
Processo de gestão de riscos	Aplicação sistemática de políticas, procedimentos e práticas de gestão para as atividades de comunicação, consulta, estabelecimento do contexto, e na identificação, análise, avaliação, tratamento, monitoramento e análise crítica dos riscos.
Proprietário do risco	Pessoa ou entidade com a responsabilidade ou autoridade para gerenciar um risco.
Risco	Efeito da incerteza nos objetivos.
Risco residual	Remanescente após o tratamento do risco. O risco residual pode conter riscos não identificados.
Tolerância ao risco	Disposição da organização ou parte interessada em suportar o risco após o tratamento do risco, a fim de atingir seus objetivos.

Termo	Definição
Tratamento de risco	<p>Processo para modificar o risco. Pode envolver:</p> <ul style="list-style-type: none"> - a ação de evitar o risco pela decisão de não iniciar ou descontinuar a atividade que dá origem ao risco; - assumir ou aumentar o risco, a fim de buscar uma oportunidade; - a remoção da fonte do risco; - a alteração da probabilidade; - a alteração das consequências; - o compartilhamento do risco com outra parte ou partes; e - a retenção do risco por uma escolha consciente.

Fonte: ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS (2009a); ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS (2018).

Outras duas importantes definições sobre Gestão de Riscos trazidas pela NBR ISO 31000, publicada em 2018, a partir da ISO/IEC GUIA73 ABNT, publicada em 2009, e que merecem destaque são as de contexto externo (ambiente externo no qual a organização busca atingir seus objetivos) e de contexto interno (ambiente interno no qual a organização busca atingir seus objetivos), visto a sua possível influência quando da implementação de um modelo de GR (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS, 2018), conforme explicita o Quadro 11.

Quadro 11 – Contexto externo e contexto interno

Contexto externo	Contexto interno
<ul style="list-style-type: none"> • Fatores sociais, culturais, políticos, jurídicos, regulatórios, financeiros, tecnológicos, econômicos e ambientais, em âmbito internacional, nacional, regional ou local 	<ul style="list-style-type: none"> • Visão, missão e valores • Governança, estrutura organizacional, papéis e responsabilizações • Estratégias, objetivos e políticas • Cultura da organização • Normas, diretrizes e modelos adotados pela organização.
<ul style="list-style-type: none"> • Direcionadores-chave e tendências que afetem os objetivos da organização • Relacionamento, percepções, valores, necessidades e expectativas das partes interessadas externas • Relações e compromissos contratuais 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidades entendidas decanto aos recursos e ao conhecimento (por exemplo, capital, tempo, pessoas, propriedade intelectual, processos, sistemas e tecnologias) • Dados, sistemas de informação e fluxos de informação • Relacionamento com partes interessadas internas, levando em consideração suas percepções e valores • Relações contratuais e compromissos
<ul style="list-style-type: none"> • Complexidade das redes de relacionamento e dependências 	<ul style="list-style-type: none"> • Interdependências e interconexões

Fonte: ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS (2018).

A norma sobre Gestão de Riscos, NBR ISO 31000, salienta que convém que a alta administração e os órgãos de supervisão garantam que a GR esteja integrada em todas as

atividades da organização e assegurem liderança e comprometimento por meio das seguintes ações (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS, 2018):

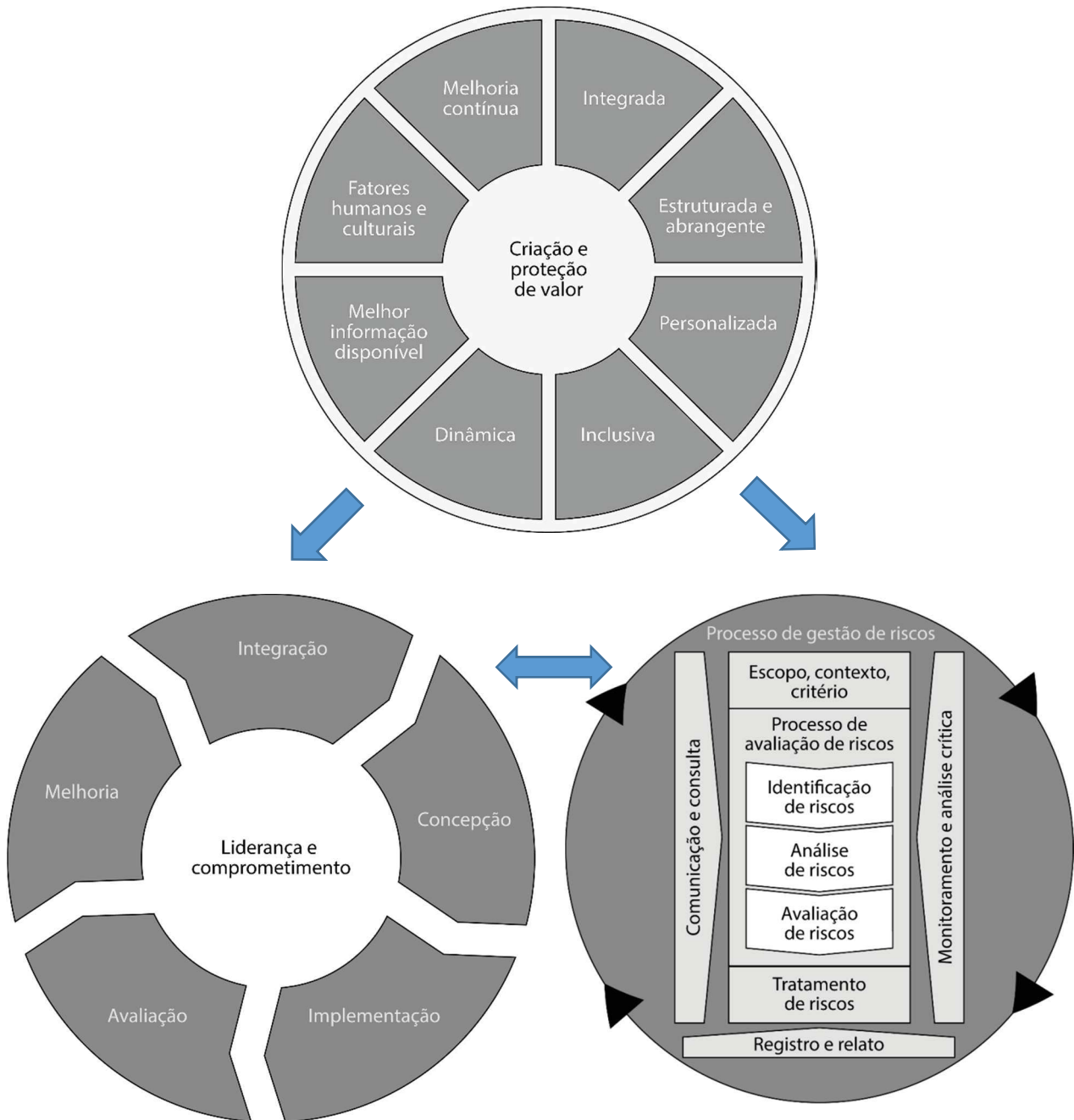
- personalizar e implementar todos os componentes da estrutura;
- emitir uma declaração ou política que estabeleça uma abordagem, plano ou curso de ação da GR;
- assegurar que os recursos necessários sejam alocados para gerenciar riscos;
- atribuir autoridades, responsabilidades e responsabilização nos níveis apropriados dentro da organização;

Também acrescenta que isso vai ajudar a organização a:

- alinhar a GR com seus objetivos, estratégia e cultura;
- reconhecer e abordar todas as obrigações, bem como seus compromissos voluntários;
- estabelecer a quantidade e o tipo de risco que pode ou não ser assumido para orientar o desenvolvimento de critérios, assegurando que sejam comunicados à organização e às suas partes interessadas;
- promover o monitoramento sistemático de riscos;
- assegurar que a estrutura de GR permaneça apropriada ao contexto da organização.

A NBR ISO 31000, publicada em 2018, estabelece que os princípios, a estrutura e o processo de GR estão relacionados, como se mostra na Figura 5.

Figura 5- Relacionamento entre o princípios, estruturas e processos da gestão de risco



Fonte: ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS (2018).

Os componentes apresentados podem já existir totalmente ou parcialmente na organização, mas podem ser adaptados ou melhorados, a fim de que a GR seja eficiente, eficaz e consistente. Assim, a estrutura pode assegurar que a simetria das informações sobre riscos proveniente dos processos seja reportada de forma eficaz. Seu uso inclui a tomada de decisões

em todos os níveis organizacionais aplicáveis (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS, 2018).

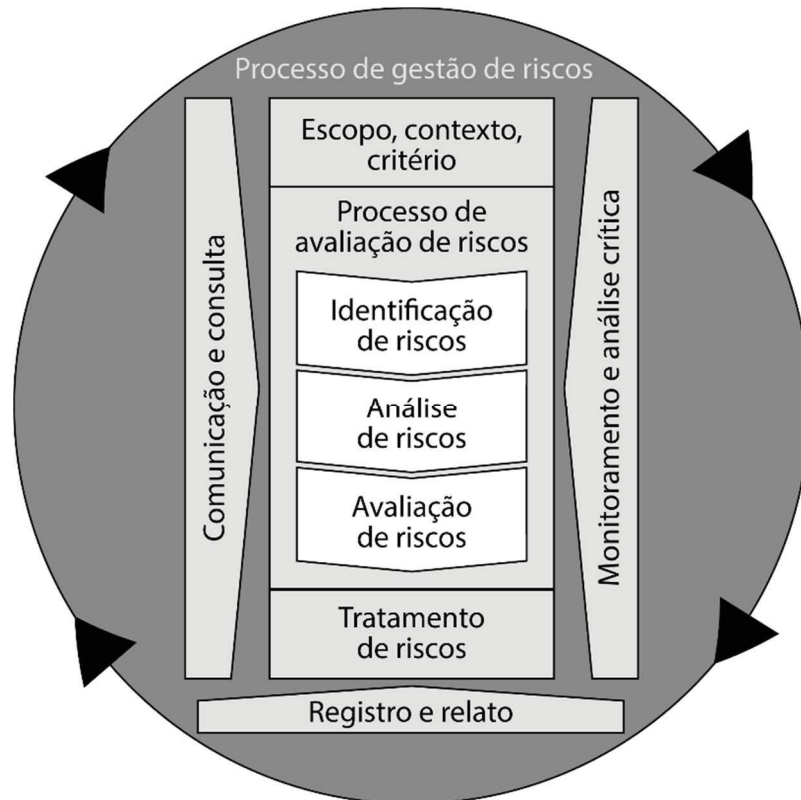
O processo de GR envolve a aplicação sistemática de políticas, procedimentos e práticas em atividades de comunicação e consulta, estabelecimento de contexto e avaliação, tratamento, monitoramento, análise crítica, registro e relato de riscos (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS, 2018).

O processo de avaliação de riscos é definido como o processo global de identificação, análise e avaliação de riscos (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS, 2018).

- a identificação descreve riscos que possam ajudar ou impedir que a organização alcance os seus objetivos;
- a análise envolve desenvolver a compreensão dos riscos e suas características, apreciando suas causas e as probabilidades de ocorrência;
- a finalidade da avaliação de riscos é auxiliar na tomada de decisão (com base na análise) sobre quais riscos necessitam de tratamento e quando é preciso reconsiderar objetivos; e
- o tratamento envolve a seleção de uma ou mais opções de abordagem de riscos e a implementação dessas opções, visto que essas podem não ser mutuamente exclusivas ou apropriadas em todas as circunstâncias.

A Figura 6 – Processo de Gestão de Riscos mostra, esquematicamente, o processo de GR.

Figura 6 - Processo de Gestão de Riscos



Fonte: ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS (2018).

O processo de GR deveria ser parte integrante da gestão e da tomada de decisão e estar integrado à estrutura, às operações e aos processos da organização, podendo ser aplicado nos níveis estratégico, operacional, de programas ou de projetos (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS, 2018). Sobre o processo de GR, cabe apresentar as recomendações contidas no Quadro 12.

Quadro 12 – Processos e recomendações

Atividade do processo	Recomendações
Comunicação e consulta	<ul style="list-style-type: none"> • Convém que uma coordenação estreita entre as duas atividades facilite a troca de informações factuais, oportunas, pertinentes, precisas e compreensíveis, levando em consideração a confidencialidade e integridade da informação, bem como os direitos de privacidade dos indivíduos (p. 10). • Convém que a comunicação e a consulta ocorram com partes interessadas apropriadas externas e internas, no âmbito de cada etapa e ao longo de todo o processo de gestão de riscos (p. 10).

Atividade do processo	Recomendações
Escopo	<ul style="list-style-type: none"> • Convém que a organização defina o escopo de suas atividades de gestão de riscos (p. 10).
Contexto externo e interno	<ul style="list-style-type: none"> • Convém que o contexto do processo de gestão de riscos seja estabelecido a partir da compreensão dos ambientes externo e interno nos quais a organização opera (p. 11). • Convém que reflita o ambiente específico da atividade ao qual o processo de gestão de riscos é aplicado (p. 11).
Definição dos critérios de risco	<ul style="list-style-type: none"> • Convém que a organização especifique a quantidade e o tipo de risco que pode ou não assumir em relação aos objetivos (p. 11). • Convém que estabeleça critérios para avaliar a significância do risco e para apoiar os processos de tomada de decisão (p. 11). • Convém que os critérios de risco sejam alinhados à estrutura de gestão de riscos e personalizados para o propósito específico e o escopo da atividade em consideração (p. 11). • Convém que os critérios de risco reflitam os valores, objetivos e recursos da organização e sejam consistentes com as políticas e declarações sobre gestão de riscos (p. 11). • Convém que os critérios de riscos sejam estabelecidos levando em consideração as obrigações da organização e os pontos de vista das partes interessadas (p. 11).
Identificação de riscos	<ul style="list-style-type: none"> • Convém que os seguintes fatores e o relacionamento entre eles sejam considerados: <ul style="list-style-type: none"> ▪ fontes tangíveis e intangíveis de risco; ▪ causas e eventos; ▪ ameaças e oportunidades; ▪ vulnerabilidades e capacidades; ▪ mudanças nos contextos externo e interno; ▪ indicadores de riscos emergentes; ▪ natureza e valor dos ativos e recursos; ▪ consequências e seus impactos nos objetivos; ▪ limitações de conhecimento e de confiabilidade da informação; ▪ fatores temporais; ▪ vieses, hipóteses e crenças dos envolvidos (p. 12). • Convém que a organização identifique os riscos, independentemente de suas fontes estarem ou não sob seu controle. • Convém considerar que pode haver mais de um tipo de resultado, o que pode resultar em uma variedade de consequências tangíveis ou intangíveis.
Análise de riscos	<ul style="list-style-type: none"> • Convém que a análise de riscos considere fatores como: <ul style="list-style-type: none"> ▪ a probabilidade de eventos e consequências; ▪ a natureza e a magnitude das consequências; ▪ complexidade e conectividade; ▪ fatores temporais e volatilidade; ▪ a eficácia dos controles existentes; ▪ sensibilidade e níveis de confiança. • Convém que as influências adicionais sejam consideradas, documentadas e comunicadas aos tomadores de decisão (as influências adicionais são a qualidade da informação

Atividade do processo	Recomendações
	utilizada, as hipóteses e as exclusões feitas, as limitações das técnicas e como elas são executadas).
Avaliação de riscos	<ul style="list-style-type: none"> • Convém que as decisões levem em consideração o contexto mais amplo e as consequências reais e percebidas para as partes interessadas internas e externas. • Convém que o resultado da avaliação de riscos seja registrado, comunicado e então validado nos níveis apropriados da organização.
Tratamento de riscos	<ul style="list-style-type: none"> • Convém que a seleção de opções de tratamento de riscos seja feita de acordo com os objetivos da organização, critérios de risco e recursos disponíveis. • Convém que os tomadores de decisão e outras partes interessadas estejam conscientes da natureza e extensão do risco remanescente após o tratamento de riscos. • Convém que o risco remanescente seja documentado e submetido a monitoramento e análise crítica e, onde apropriado, a tratamento adicional.
Monitoramento e análise crítica	<ul style="list-style-type: none"> • Convém que o monitoramento contínuo e a análise crítica periódica do processo de gestão de riscos e seus resultados sejam uma parte planejada do processo de gestão de riscos, com responsabilidades claramente estabelecidas. • Convém que o monitoramento e a análise crítica ocorram em todos os estágios do processo. • Convém que os resultados do monitoramento e da análise crítica sejam incorporados em todas as atividades de gestão de desempenho, medição e relatos da organização.
Registro e relato	<ul style="list-style-type: none"> • Convém que o processo de gestão de riscos e seus resultados sejam documentados e relatados por meio de mecanismos apropriados. • Convém que as decisões relativas à criação, à retenção e ao manuseio de informação documentada levem em consideração o seu uso, a sensibilidade da informação e os contextos externo e interno, mas não se limitem a esses aspectos.

Fonte: adaptado de ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS (2018).

4.2.2. O modelo COSO-ERM

O *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* (COSO) ou Comitê das Organizações Patrocinadoras da Comissão *Treadway* constitui uma organização privada sem fins lucrativos, criada, em 1985, nos Estados Unidos, no intuito de prevenir e evitar fraudes nos procedimentos e processos internos. O comitê é formado pelos seguintes órgãos: *American Accounting Association (AAA)*, *American Institute of Certified Public Accountants (AICPA)*, *Financial Executives International (FEI)*, *Institute of Internal Auditors (IIA)* e *Institute of Management Accountants (IMA)* (COSO, 2017).

A missão do COSO é a de fornecer liderança ponderada por meio do desenvolvimento de estruturas abrangentes e orientação sobre gestão de riscos corporativos, controle interno e dissuasão de fraudes, projetada para melhorar o desempenho organizacional e a governança e reduzir a extensão das fraudes nas organizações (COSO, 2017).

4.2.2.1. Definição e objetivos da gestão de riscos

O modelo COSO-ERM apresenta a seguinte definição para GRCorp: “cultura, capacidades e práticas integradas com o estabelecimento de estratégias e o desempenho em que as organizações confiam para gerenciar riscos na criação, preservação e obtenção de valor” (COSO-ERM, 2017, p. 10, tradução nossa).

Segundo o modelo, a premissa inerente à GRCorp é que “toda organização existe para gerar valor às partes interessadas” (COSO-ERM, 2007).

Uma discussão sobre a Gestão de Riscos corporativos começa com a seguinte premissa de entendimento: **toda entidade** – com fins lucrativos, sem fins lucrativos ou governamental – **existe para fornecer valor a suas partes interessadas**. Esta publicação é construída sobre uma premissa relacionada: todas as entidades enfrentam riscos na busca de valor. [...] O risco afeta a capacidade de uma organização atingir sua estratégia e objetivos de negócios. Portanto, um desafio para a administração é determinar a quantidade de risco que a organização está preparada e capaz de aceitar (COSO-ERM, 2017, p. 3, tradução nossa, grifo nosso).

A GRCorp nas organizações (COSO-ERM, 2017):

- Afeta o valor – largamente determinado pelas decisões tomadas pela gerência, desde as decisões estratégicas gerais às decisões do dia a dia.
- Afeta a missão (o objetivo principal da entidade, que estabelece o que deseja realizar e por que existe); a visão (a aspiração da entidade para o seu estado futuro ou o que a organização pretende atingir ao longo do tempo); e os valores fundamentais (as crenças e os ideais da entidade sobre o que é bom ou ruim, aceitável ou inaceitável e que influenciam o comportamento da organização).
- Afeta a estratégia – plano da organização para alcançar sua missão e visão e aplicar seus valores fundamentais.
- Vincula-se a todos os aspectos do negócio (governança, gerenciamento de desempenho, controle interno).

Segundo o modelo COSO-ERM (2017), a GRCorp não criaria a estratégia da entidade, porém influenciaria o seu desenvolvimento. Uma organização que tenha integrado as suas

práticas de gerenciamento de risco ao estabelecimento da estratégia executa o seu gerenciamento com as informações de risco necessárias para considerar as estratégias alternativas e, por fim, escolher e adotar a sua estratégia. (COSO-ERM, 2017).

Ao analisar a definição de GRCorp de forma mais aprofundada, o modelo COSO-ERM (2017) enfatiza o foco na GR por meio de:

- Reconhecimento à cultura: são as pessoas que estabelecem a missão, a estratégia e os objetivos de negócios da entidade e implementam as práticas de GRCorp.
- Desenvolvimento de recursos: as organizações buscam várias vantagens competitivas para criar valor.
- Aplicação de práticas: a GRCorp não é estática nem complemento do negócio. Faz parte das decisões inerentes à gestão em todos os níveis da entidade.
- Integração entre a estratégia e o desempenho organizacional: a organização estabelece uma estratégia que se alinha e apoia a missão e a visão.
- Vinculação dos riscos ao valor: a organização deve gerenciar o risco relacionado à estratégia e aos objetivos considerando o seu apetite ao risco. Deve considerar os tipos e a quantidade de risco, em um nível amplo, que está disposta a aceitar na sua busca por valor.

A GRCopr tem o objetivo de ajudar a organização a compreender melhor (COSO-ERM, 2017) os seguintes aspectos:

- O modo como a missão, a visão e os valores fundamentais definem de início os tipos e a quantidade aceitável de risco e quais devem ser considerados ao se definir a estratégia.
- A estratégia e os objetivos de negócios podem não estar alinhados com a missão, a visão e os valores fundamentais.
- Os tipos e a quantidade de risco aos quais a organização potencialmente se expõe ao escolher uma estratégia específica.
- Os tipos e a quantidade de risco inerentes à execução da estratégia, à consecução dos objetivos de negócios e à aceitabilidade do nível de risco e, em última análise, de valor.

4.2.2.2. Componentes e princípios da gestão de riscos corporativos

A estrutura do modelo COSO-ERM (2017), apresentada na Figura 1, consiste nesses cinco componentes inter-relacionados de GRCorp:

- **Governança e cultura:** a governança define o tom da organização, reforçando a importância da GRCorp e das responsabilidades de supervisão. A cultura é refletida

na tomada de decisão. Juntas elas formam a base de todos os componentes da GRCorp.

- **Estratégia de fixação de objetivos:** a GRCorp é integrada ao plano estratégico da entidade por meio do processo de definição da estratégia e dos objetivos de negócios.
- **Desempenho:** a organização identifica e avalia os riscos que podem afetar o alcance da sua estratégia e dos seus objetivos de negócios; prioriza riscos de acordo com o seu apetite a risco; e seleciona respostas ao risco e monitora o desempenho para a mudança.
- **Rever e revisar:** ao analisar os recursos e as práticas de GRCorp e o desempenho da entidade em relação às metas, a organização pode considerar o quanto as práticas e os recursos de GR aumentaram ao longo do tempo e o quanto continuarão a gerar valor ao longo do tempo à luz de mudanças substanciais.
- **Informar, comunicar e reportar:** comunicação é o processo contínuo e iterativo de obter informações e compartilhá-las com toda a entidade. O gerenciamento usa informações relevantes de fontes internas e externas para dar suporte à GRCorp. A organização aproveita os sistemas de informação para capturar, processar e gerenciar dados e informações. Usando informações que se aplicam a todos os componentes, a organização informa sobre risco, cultura e desempenho.

Dentro dos cinco componentes, há uma série de princípios que representam os conceitos fundamentais associados a cada componente (COSO-ERM, 2017):

Governança e Cultura

1. O conselho de administração supervisiona a estratégia e executa as responsabilidades de governança para apoiar a administração no alcance da estratégia e dos objetivos de negócios.
2. A organização estabelece estruturas operacionais na busca de objetivos estratégicos e de negócios.
3. A organização define os comportamentos desejados que caracterizam a cultura desejada.
4. A organização demonstra compromisso com os seus valores centrais.

5. A organização está comprometida em construir capital humano em alinhamento com a estratégia e os objetivos de negócios.

Estratégia e definição de objetivos

6. A organização considera os efeitos potenciais do contexto de negócios no perfil de risco.

7. A organização define o apetite ao risco no contexto de criar, preservar e perceber valor.

8. A organização avalia estratégias alternativas e o impacto potencial no perfil de risco.

9. A organização considera o risco ao estabelecer os objetivos de negócios em vários níveis que alinham e suportam a estratégia.

Desempenho

10. A organização identifica o risco que afeta o desempenho da estratégia e os objetivos do negócio.

11. A organização avalia a gravidade do risco.

12. A organização prioriza os riscos como base para selecionar respostas aos riscos.

13. A organização identifica e seleciona respostas a riscos.

14. A organização desenvolve e avalia uma visão de portfólio de risco.

Rever e Revisar

15. A organização identifica e avalia mudanças que possam afetar substancialmente a estratégia e os objetivos de negócios.

16. A organização revê o seu desempenho e considera os riscos.

17. A organização busca melhoria na GRCorp.

Informar, comunicar e reportar

18. A organização aproveita os sistemas de informação e tecnologia da entidade para dar suporte à GRCorp.

19. A organização usa canais de comunicação para dar suporte à GRCorp.

20. A organização divulga as questões relativas a risco, cultura e desempenho em vários níveis e em toda a entidade.

4.2.2.3. Avaliação da gestão de riscos corporativos

As organizações deveriam ter meios confiáveis por intermédio dos quais as partes interessadas pudessem saber que é possível gerenciar riscos de forma aceitável. Para tanto, é necessário avaliar os compromissos relativos à GRCorp em vigor na organização. A estrutura proposta pelo modelo COSO-ERM “fornece critérios para conduzir uma avaliação e determinar

se a cultura, os recursos e as práticas de gestão de riscos corporativos gerenciam coletivamente o risco de não atingir a estratégia e de não apoiar os objetivos de negócios” (COSO-ERM, 2017, p. 12, tradução nossa).

No processo de avaliação, a organização deve considerar (COSO-ERM, 2017):

- se o componente e os princípios relacionados à GRCorp estão “presentes” (existem com o objetivo de alcançar a estratégia e os objetivos do negócio) e se “estão funcionando” (continuam a operar para o alcance da estratégia e dos objetivos do negócio);
- se os componentes relacionados à GRCorp estão “operando juntos” (interdependência e coesão dos componentes) de maneira integrada;
- se os controles necessários para pôr em prática princípios relevantes estão presentes e funcionando.

As organizações poderiam enfatizar determinados princípios em vez de outros e aplicá-los também de forma diferenciada, dependendo dos benefícios que queiram alcançar com a GRCorp.

4.2.2.4. Comparações entre os modelos

Embora tenha surgido do meio financeiro, o modelo COSO-ERM tem o objetivo de abarcar os riscos corporativos de modo abrangente. O modelo ISO apresenta de forma sucinta princípios para implementar e avaliar um processo de GR. A concisão das normas ISO frente ao volume de documentos do COSO também poderia ser apontada como um motivo para a adoção do modelo. A partir de uma primeira proposta apresentada por Musweu (2012) e Gjerdrum e Peter (2011), e das atualizações das normas NBR ISO 31000, publicada em 2018, e COSO-ERM, publicada em 2017, o Quadro 13 apresenta um cotejamento entre os modelos.

Quadro 13 – Comparação entre os modelos ISO e COSO

Critério	ISO	COSO
Risco	O efeito da incerteza sobre os objetivos.	A possibilidade de que os eventos ocorram e afetem a realização da estratégia e dos objetivos de negócios.
Apetite a riscos	O volume e o tipo de riscos que uma organização está disposta a perseguir ou reter.	Os tipos e a quantidade de risco que, em nível amplo, uma organização está disposta a aceitar em busca de valor.
Avaliação de riscos	O processo geral de identificação, análise e avaliação de riscos.	Avaliar os componentes e os princípios relacionados à gestão de riscos e se os controles necessários estão funcionando.

Critério	ISO	COSO
Processo de gestão de risco	<p>Aplicação sistemática de políticas, procedimentos e práticas para as atividades de:</p> <ul style="list-style-type: none"> • comunicação e consulta; • estabelecimento de contexto e avaliação; • tratamento; • monitoramento; • análise crítica; • registro e relato de riscos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Governança – reforço da importância da gestão de riscos. • Cultura – reflexo na tomada de decisão. • Estratégia de fixação de objetivos. • Identificação e avaliação dos riscos que podem afetar a estratégia e os objetivos do negócio. • Rever e revisar. • Informar, comunicar e reportar.

Fonte: adaptado de Musweu (2012, tradução nossa); Gjerdrum e Peter (2011, tradução nossa); ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS (2018) e COSO-ERM (2017).

4.3. A GESTÃO ESTRATÉGICA

Coelho Júnior (2003, p. 83) define a GE como “[...] um sistema de indicadores de desempenho que delinea os caminhos a serem desenvolvidos pela administração quantos [sic] às iniciativas e ações estratégicas previamente definidas”. As “ações estratégicas previamente definidas” citadas pelo autor parecem se relacionar com a afirmação de Poister (2010) de que o planejamento estratégico teria o objetivo de fazer com que os gestores pensassem no futuro da organização e do ambiente em que operam, promovendo aprendizado e discussão sobre quais devem ser as prioridades da organização, a fim de construir um consenso e compromisso em torno da estratégia geral. O planejamento estratégico está preocupado com a formulação de estratégia, enquanto a GE preocupa-se em garantir que a estratégia seja implementada de forma eficaz e contínua (POISTER, 2010).

Segundo Coelho Júnior (2003), os processos de trabalho seriam os pilares da GE que tornariam as atividades de uma organização integradas, sistêmicas e interdependentes. Temas estratégicos amplos seriam direcionados a objetivos estratégicos específicos, e cada tema estratégico seria subdividido em processos.

A adoção da GE em uma organização deveria considerar uma cultura de transição em relação à cultura organizacional vigente. Como resultado, seria necessário estabelecer um modelo de GE capaz de comunicar e gerenciar a estratégia (COELHO JÚNIOR, 2003).

Boyne e Walker (2010) argumentam que as organizações com estratégias explícitas poderiam gastar mais tempo pesquisando as necessidades do cliente e avaliando diferentes

maneiras de atender a essas necessidades com eficiência. Também poderiam avaliar comparativamente as suas necessidades internas, procurando alinhar sua estratégia, estruturas e processos de forma a aumentar o desempenho.

Para Machado-da-Silva e Vizeu (2007), definir a estratégia de uma organização passaria por entender o processo de tomada de decisão, os atores e recursos envolvidos, bem como os aspectos interpretativos e relacionais que constituem os componentes de contextualização das práticas organizacionais.

Nas teorias da administração, em especial aquelas oriundas da Escola de Planejamento, as organizações costumam balizar o seu processo decisório a partir de objetivos estratégicos, sejam eles de curto, médio ou longo prazo, definidos a partir de um plano estratégico que deveria possibilitar a essa organização, considerado o seu negócio, ou seja, a sua missão, o alcance da sua visão de futuro. Wright *et al* (1992 *apud* MINTZBERG H.; AHLSTRAND B.; LAMPEL, J., 2010, p. 24) definem estratégia como “[...] os planos da alta gerência para atingir resultados coerentes com as missões e os objetivos das organizações”. Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) ampliam a discussão sobre a definição de estratégia e aprofundam sua complexidade, na medida em que comparam a estratégia a um plano (visão) e também a um padrão (aquela que olha para o comportamento passado). Segundo Machado-da-Silva e Vizeu (2007), Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010), ao falarem sobre as diferentes escolas do pensamento estratégico, atribuem à Escola de Planejamento a formação da estratégia como um processo formal, que contempla a formalização de procedimentos, formulação e implementação da estratégia.

Destaca-se a figura do planejador profissional, que atenderia as novas demandas de análise estratégica. Os diretores de topo da organização também teriam um papel diante das novas atividades gerenciais inauguradas pelo planejamento e pela GE. Parece haver uma evidente divisão de trabalho e atribuições entre os executivos principais da organização e os técnicos planejadores (MACHADO-DA-SILVA; VIZEU, 2007).

A GE em uma organização pública seria diferente da GE no setor privado. Boyne e Walker (2010) argumentam que, para as organizações públicas, uma das funções mais importantes seria a de fornecer serviços, de forma eficiente, eficaz e equitativa, que atendessem às expectativas dos cidadãos. Diferentemente do setor privado – em que a GE seria uma forma de derrotar os rivais em mercados competitivos –, no setor público, a GE seria um meio pelo qual as organizações poderiam melhorar seu desempenho e fornecer melhores serviços. A estratégia poderia variar também entre as organizações públicas, combinando as capacidades

internas com o ambiente organizacional, e moldando o impacto de recursos externos e restrições internas na busca da otimização do desempenho. (BOYNE; WALKER, 2010).

4.4. A GESTÃO DA INFORMAÇÃO E DO CONHECIMENTO E A GESTÃO DE RISCOS CORPORATIVOS

As contribuições da GIC e da GRCorp podem ser de grande valor para a alta administração nas organizações, que atuam de modo permanente no intuito de realizar suas estratégias em um ambiente repleto de incertezas (riscos). Rodriguez e Edwards (2014), ao analisarem o que vem a ser “gerir o risco”, concluem que o conhecimento reduz o risco, porque, muitas vezes, a dificuldade de interpretar aquilo que determinada informação significa é apenas consequência de um problema de falta de conhecimento.

A GIC também pode dar suporte a um futuro processo de avaliação de riscos na identificação de cenários. Além disso, o compartilhamento de informações poderia realmente se traduzir em ações de prevenção e dar suporte a boas práticas de GR.

Por sua vez, a GR engloba as atividades coordenadas para dirigir e controlar uma organização no que se refere a riscos (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS, 2018). A GRCorp compreende os riscos relacionados à formulação e execução das estratégias da organização ou, ainda, os riscos corporativos que possam estar relacionados a processos estratégicos (RODRIGUEZ; EDWARDS, 2014).

Tanto a GIC quanto a GRCorp seriam fortemente influenciadas pela cultura organizacional. As atitudes, as crenças, os valores e as percepções compartilhadas pelas pessoas que integram determinada organização podem contribuir para a definição de normas, políticas e modelos de governança, influenciando também a maneira como as pessoas controlam riscos e realizam a sua gestão em uma organização. “O comportamento informacional se refere ao modo como os indivíduos lidam com a informação. Inclui a busca, o uso, a alteração, a troca, o acúmulo e até mesmo o ato de ignorar os informes” (DAVENPORT; PRUSAK, 1998, p. 110).

Em suma, são as pessoas que lidam com a informação e com o conhecimento; são as pessoas que vão lidar com a GR, e elas não estão dissociadas das suas crenças e valores. A cultura organizacional parece, portanto, ter forte influência na GR proativa. O uso do conhecimento, por sua vez, também é fortemente influenciado pelo modo como os gestores da organização consideram ou não que esse conhecimento deva ser compartilhado, e isso influencia a GR. Os processos de identificação, avaliação e monitoramento de riscos podem ser alimentados por boas práticas de GIC. São as pessoas que podem tornar disponíveis as

informações e o conhecimento necessários para mitigar os riscos, por exemplo. Para Zipperer e Amori (2011), as pessoas é que seriam as principais condutoras do conhecimento. São elas, ao final, que compartilham o que sabem para melhorar seus processos de trabalho.

A gestão do conhecimento está relacionada à visão sistêmica da organização e a esforços individuais e coletivos; estratégicos, táticos e operacionais; bem como a normas e sistemas formais e informais.

Para Zipperer e Amori (2011), a gestão do conhecimento está vinculada a recursos informacionais e à forma como as pessoas usam esses recursos em benefício da eficiência organizacional. Segundo os autores, a gestão de conhecimento descreve inúmeras iniciativas que “[...] compartilham recursos informacionais concretos, acessam evidências disponíveis e gerenciam como os indivíduos trabalham juntos para compartilhar seus conhecimentos de forma eficaz para apoiar objetivos organizacionais e alcançar alto desempenho” (ZIPPERER; AMORI, 2011, p. 8, tradução nossa).

Há que se fazer uma diferença entre a gestão da informação e a gestão do conhecimento.

Há uma distinção entre gestão de informação e GC que vale a pena esclarecer. Atividades de gerenciamento do conhecimento envolvem conectar o que as pessoas sabem de maneira ampla sem documentação. Ela tende a se concentrar no compartilhamento de experiências de forma rica e orientada para o contexto. As atividades de gerenciamento de informações giram em torno da manutenção e da organização de itens tangíveis que relatam ou encapsulam dados ou informações (ZIPPERER; AMORI, 2011, p. 9, tradução nossa).

A gestão da informação é elemento fundamental para a gestão do conhecimento. Corroborando as distinções entre gestão da informação e gestão do conhecimento feitas por Zipperer; Amori (2011), Silva; Tomaél (2007) argumentam que a gestão da informação diz respeito ao conhecimento que pode ser coletado, processado e administrado e foi incorporada às amplas questões que a gestão do conhecimento compreende. A informação seria um importante ativo para o compartilhamento do conhecimento nas organizações.

A GIC pode se tornar um recurso que aumenta a eficiência dos processos de GR. O acesso às informações e ao conhecimento contido nas organizações e em seus mais diversos repositórios de informação pode fazer a diferença no processo decisório, na interpretação e na resposta no que diz respeito à GR:

O benefício e o desafio da gestão de riscos para os gestores de risco é encontrar uma maneira de garantir que os esforços direcionados à gestão de risco sejam apoiados por meio do compartilhamento adequado e eficaz de conhecimentos. Isso garante que todas as áreas da organização tomem suas decisões a partir de uma base de conhecimento comum e com lições aprendidas da gestão de exposição a riscos em uma arena e do apoio a prevenção a riscos em outra (ZIPPERER; AMORI, 2011, p. 10, tradução nossa).

Para Zipperer e Amori (2011), a gestão do conhecimento parece impulsionar a gestão da informação, na medida em que também pode fomentar a necessidade de análise de novas informações que subsidiariam o processo decisório nas organizações:

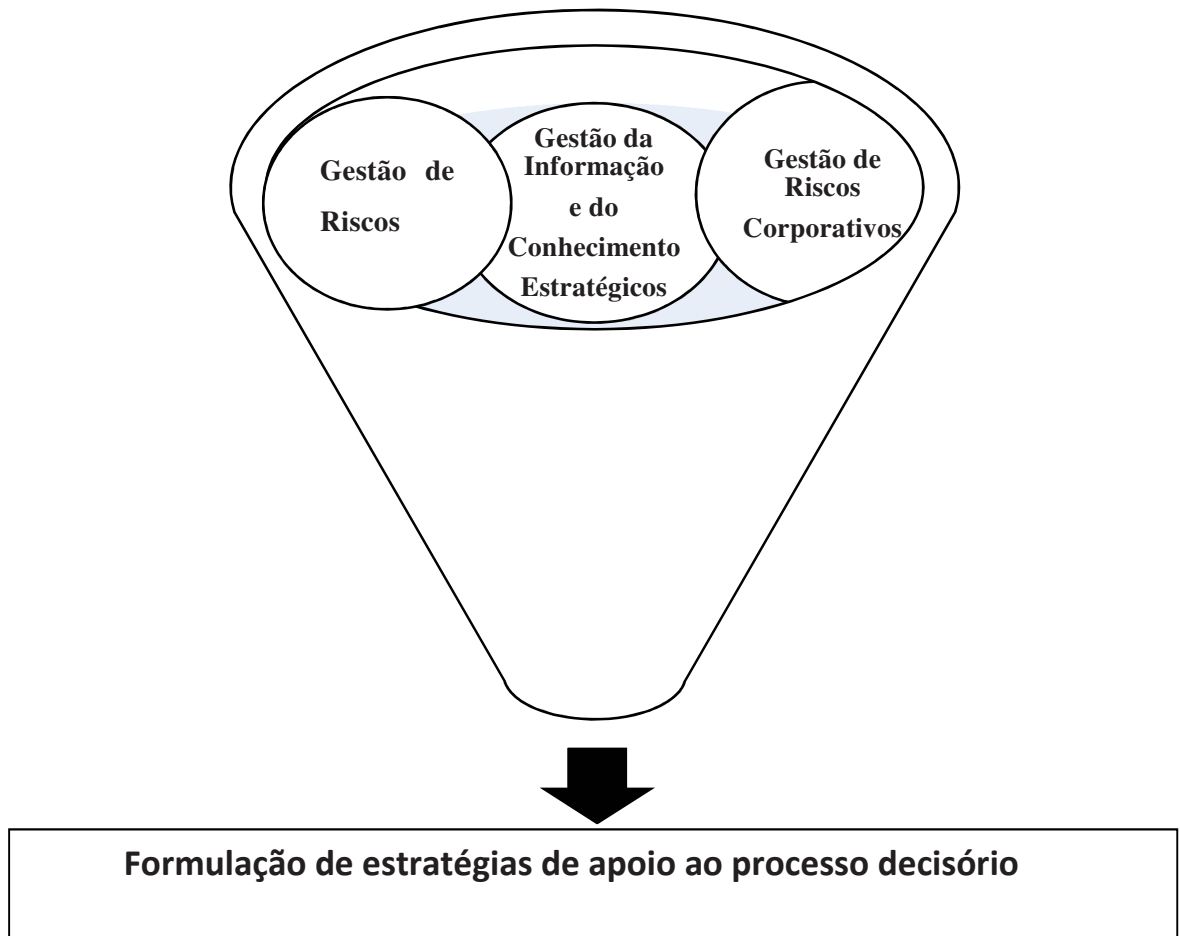
A gestão do conhecimento efetivamente se presta a ser uma ferramenta na abordagem do risco empresarial. Através da GC, evidências, histórias e experiências de pessoal estão prontamente disponíveis para todos os interessados na organização. Os processos estão em um lugar em que não só permitem, mas também impulsionam as informações necessárias para que as decisões eficazes sejam tomadas em tempo real (ZIPPERER; AMORI, 2011, p. 9, tradução nossa).

Zipperer e Amori (2011) parecem ratificar a divisão proposta por Nonaka e Takeuchi (1995), de conhecimento explícito e tácito, e ressaltam a importância de explicitar o conhecimento tácito, de modo que este possa dar suporte ao processo decisório. A gestão da informação seria, portanto, parte fundamental desse processo, que resultaria no acesso a essas informações e em uma possível gestão do conhecimento.

Para que o gerente de risco compreenda e responda às implicações da exposição identificada, o conhecimento deve ser liberado de seus silos e disponibilizado de uma forma que seja utilizável e compreensível. Isso não é feito simplesmente dizendo que as informações podem ser disponibilizadas em reuniões ou que um site interno, *wiki* ou diretório compartilhado pode ser construído. A gestão do conhecimento implica que uma iniciativa está em vigor, com os recursos necessários, para apoiar metodologias e processos significativos quanto ao compartilhamento de lições aprendidas, experiências e informações relacionadas em toda a organização (ZIPPERER; AMORI, 2011, p. 10, tradução nossa).

É neste ponto, o da explicitação do conhecimento tácito, que a intersecção entre a GR e a GIC parece se tornar ainda mais necessária para alimentar a estratégia da organização em relação a riscos e tornar visíveis os benefícios dessa integração, conforme exemplifica a Figura 7.

Figura 7- Inputs para a elaboração de estratégias de apoio ao processo decisório



Fonte: elaboração própria.

No que diz respeito à formulação de estratégias, é a gestão do conhecimento estratégico (GCE) que dá suporte a esse processo nas organizações.

Logo, assume-se como premissa que há, em princípio, dois tipos de conhecimentos organizacionais: conhecimento estratégico, aquele que apoia a formulação estratégica e a decisão estratégica e o conhecimento não estratégico, qualquer tipo de conhecimento aplicado em decisões táticas e operacionais (MIRANDA, 2018, p. 121).

Miranda e Costa (2005 *apud* Miranda, 2018) definem a GCE da seguinte forma:

[...] Processo que compreende a criação, a captura, a assimilação e a disseminação do conhecimento estratégico organizacional. Trata-se de gerir o conhecimento que se refere ao planejamento, descrição, impacto, predição, avaliação e geração de estratégias. As informações estratégicas (originadas do ambiente externo à organização) e não estratégicas (originadas do ambiente interno à organização) formam o conhecimento estratégico, assim como o saber acumulado por estrategistas e decisores no processo de formular e decidir estrategicamente (MIRANDA; COSTA, 2005, *apud* MIRANDA, 2018, p. 121).

O compartilhamento do conhecimento entre os gestores de riscos e os gestores da informação e do conhecimento pode tornar o processo decisório mais robusto no que se refere

a informações táticas e organizacionais que possam ser ofertadas para a alta administração das organizações.

O benefício e o desafio da gestão de riscos para os gestores de risco é encontrar uma maneira de garantir que os esforços direcionados à gestão de risco sejam apoiados por meio do compartilhamento adequado e eficaz de conhecimentos. Isso garante que todas as áreas da organização tomem suas decisões a partir de uma base de conhecimento comum e com lições aprendidas da gestão de exposição a riscos em uma arena e do apoio a prevenção a riscos em outra (ZIPPERER; AMORI, 2011, p. 10, tradução nossa).

Esses gestores de riscos e gestores da informação e do conhecimento também poderiam ser conceituados como estrategistas, na medida em que esses profissionais, mesmo que não tenham o poder decisório, podem utilizar o conhecimento estratégico para formular estratégias (MIRANDA, 2018).

Sob essa ótica, a GE poderia influenciar a GRCorp, visto que os riscos corporativos compreenderiam os riscos relacionados à formulação e execução das estratégias da organização ou, ainda, poderiam estar relacionados a processos estratégicos.

Vale ainda ressaltar que, nesta pesquisa, o papel desempenhado pelos estrategistas parece semelhante ao desenvolvido pelos membros dos escritórios de gestão. Já os decisores estratégicos, dirigentes da organização (ou corpo diretivo), teriam papel semelhante ao desempenhado pelos membros do CGE na Câmara dos Deputados. Os decisores estratégicos seriam dotados de competência formal para optar pela estratégia mais adequada a determinado objetivo, os quais exerceriam o ato da decisão estratégica (MIRANDA, 2018).

A informação e o conhecimento oriundos da GR nas áreas operacionais e táticas também alimentariam o modelo de GRCorp:

Todas as pessoas envolvidas na gestão de riscos devem ser incluídas no desenvolvimento da estrutura e estratégia, porque a GC informa e alimenta diretamente os esforços em prol da avaliação e do controle de risco dos gerentes de risco em toda a organização. Indivíduos envolvidos em reivindicações têm conhecimento sobre como a informação pode ter sido compartilhada para evitar perdas. [...] essa rica fonte de conhecimento é essencial para a construção de sistemas concebidos para reduzir os riscos futuros. Além disso, os gestores de risco se beneficiam fortemente da sensibilização para o conhecimento [...] (ZIPPERER; AMORI, 2011, p. 13, tradução nossa).

Na revisão de literatura realizada para este trabalho, constatou-se que há pouca literatura sobre a forma como a gestão do conhecimento pode influenciar a GR de forma positiva e vice-versa.

Hsuet *et al.* (2013 *apud* Rodriguez. E.; Edwards, J., 2014) identificaram o compartilhamento de informações como um valioso fator na GR operacional, especialmente no que diz respeito à prevenção de riscos.

Vale ressaltar que lideranças podem desempenhar papel fundamental na GIC e na GRCorp, por causa do patrocínio que podem fornecer quando da implementação e continuidade desses modelos, da visão sistêmica que necessitam ter da organização e da percepção adquirida em relação às estratégias organizacionais.

O gestor de risco pode criar conscientização sobre as oportunidades de parcerias interprofissionais para novas estratégias de compartilhamento de conhecimento. Se o gerente de risco lidera a iniciativa ou é um parceiro de coordenação, o objetivo de um esforço ativo para construir uma estrutura de compartilhamento de conhecimento requer a participação das principais partes interessadas sobre a abordagem organizacional única a ser visualizada e implementada. Além disso, a liderança deve apoiar e envolver-se no esforço, estabelecendo responsabilidade e apropriação do quadro e da estratégia apropriados (ZIPPERER; AMORI, 2011, p. 12, tradução nossa).

A construção de modelos que fomentem a apresentação de resultados, com maior economia de recursos e efetividade, passa pela antecipação de problemas e de desafios, visando primordialmente ao interesse público. Os gestores públicos no seu processo decisório deveriam ser capazes de equacionar benefícios e perdas, a partir de informações e conhecimentos relativos a riscos, de forma tempestiva e relacionada aos processos críticos que permeiam a organização.

A GRCorp poderia aumentar a eficiência do processo decisório nas organizações, na medida em que permite que os gestores construam nos cenários de incerteza estratégias que lhes permitam administrar riscos e cumprir seus objetivos. Para disponibilizar essas estratégias de forma tempestiva e correta, parece que a GRCorp integrada à GIC poderia dar suporte de forma mais efetiva à avaliação de riscos, à identificação de cenários, bem como ao compartilhamento de informações e de conhecimentos. A GIC seria, portanto, uma ferramenta não somente na abordagem da GRCorp, mas também no próprio processo da GRCorp.

5. ESTUDO DE CASO - O modelo de gestão estratégica da Câmara dos Deputados e sua possível influência na gestão de riscos corporativos

5.1. Governança da gestão estratégica

Segundo Botelho e Melo (2010), o modelo utilizado ao longo da implementação do planejamento estratégico da Câmara dos Deputados, construído a partir de 2004, é *middle-up-down* (de cima para baixo e de baixo para cima), evidenciado quando do desenvolvimento do mapa estratégico corporativo. O planejamento estratégico realizado nas diretorias e secretarias da instituição (entre 2006 e 2008) representa a aplicação do modelo no nível *middle* (intermediário); a elaboração do mapa estratégico corporativo pelo método da dedução a partir dos planejamentos estratégicos setoriais (2008-2009) representa a aplicação do modelo no nível *up* (para cima); e a utilização do *Balanced Scorecard (BSC)* também nas grandes unidades administrativas prestadoras de informação – o Cedi e o Cenin (2009-2010) – representa a aplicação do modelo no nível *down* (para baixo).

Vale ressaltar que a GE realizada na Câmara dos Deputados, não obstante o apoio da Mesa Diretora, caracteriza-se pelo planejamento da área técnica administrativa e técnica legislativa. Trata-se, portanto, de um modelo de planejamento e gestão das áreas administrativas e legislativas que dão suporte à atuação parlamentar e ao processo legislativo. Guimarães *et al.* (2012) tecem as seguintes considerações sobre a GE na Câmara dos Deputados:

A implantação da gestão estratégica na Câmara dos Deputados é um processo complexo e multifacetado. As características de órgão público, hierarquizado, com alta divisão de trabalho (burocracia mecanizada), fazem com que seu processo de planejamento ocorra segundo determinadas formas, as quais se confirmam pelo confronto do tipo com a literatura da área. Entretanto, algumas de suas peculiaridades (casa política, com 513 parlamentares) trazem elementos novos e desafiadores ao processo, como a decisão de realizar um planejamento exclusivo para a área de apoio técnico-administrativo e legislativo. Se fosse uma empresa, poder-se-ia dizer que foi realizado um “planejamento estratégico para a área meio”, sem envolver a “área fim”, o que seria um paradoxo. Resguardadas as particularidades da Câmara dos Deputados e os fatores apontados como justificadores dessa escolha (impossibilidade, impraticabilidade, prescindibilidade), observa-se um elemento estratégico quando se propõe como visão “ser modelo de excelência na administração pública” (GUIMARÃES *et al.*, 2012, p. 35-36).

A Mesa Diretora da Câmara dos Deputados, na qualidade de Comissão Diretora, à qual incumbe a direção dos trabalhos legislativos e dos serviços administrativos da instituição (BRASIL, 2018), aprovou o Ato da Mesa nº 56, de 2009, que normatizou a GE na Casa. Segundo o texto, essa deveria basear-se em um “modelo que estabeleça as instâncias responsáveis por sua implementação e os mecanismos que garantam o planejamento, a execução e o controle de políticas e ações voltadas ao alcance dos objetivos e dos resultados

desejados” (BRASIL, 2009a). No normativo de governança estabelecido na Casa, a Mesa Diretora atribuiu ao Diretor-Geral a responsabilidade de definir o modelo de GE da Câmara dos Deputados e delegou a ele a coordenação das ações da GE na instituição.

O Diretor-Geral, por sua vez, estabeleceu, por intermédio da Portaria nº 233, de 2009, o Modelo de Governança da Gestão Estratégica, que prevê regras de aplicação e de atuação para os diversos instrumentos e atores envolvidos nesse processo. “O uso de instrumentos metodológicos e tecnológicos que permitam a medição e o acompanhamento dos indicadores e metas é fundamental, tendo em vista que não se gerencia o que não se consegue mensurar” (BOTELHO; MELO, 2010, p. 2).

Em uma tentativa de promover a GE de forma mais abrangente na instituição, com maior envolvimento dos cidadãos, dos deputados, de especialistas em política e dos servidores da Casa, foi realizado, entre 2011 e 2012, o plano denominado Ciclo de Gestão Estratégica 2012-2023, descrito como um plano de longo prazo a ser complementado periodicamente por planos de ação de curto prazo (BRASIL, 2012a). O Ato da Mesa nº 59, de 2013, “aprova a estratégia da Câmara para o período de 2012 a 2023” (BRASIL, 2013).

Para evitar a descontinuidade administrativa e planejar mudanças graduais e bem fundamentadas, optou-se por um planejamento de longo prazo que pudesse ser executado em várias gestões da Mesa Diretora. Após essa decisão, o ano de 2023 foi escolhido por ser quando o Parlamento Brasileiro comemora 200 anos de existência, ou seja, momento ideal para a Câmara dos Deputados apresentar as melhorias conquistadas pela gestão estratégica (BRASIL, 2012a, p. 7).

Do plano, constam sete diretrizes estratégicas de longo prazo – sintonia, transparência, interação, qualidade das leis, fiscalização, cidadania e gestão – e suas respectivas linhas de atuação. Os ciclos de curto prazo deveriam ser baseados em programas e projetos estratégicos corporativos e de ações, com o objetivo principal de concretizar a missão institucional e a visão de futuro da Câmara dos Deputados.

A priorização levará em conta o contexto político, socioeconômico e tecnológico do momento e as necessidades administrativas da Câmara dos Deputados. A definição da periodicidade dependerá de decisão do CGE conforme o prazo dos projetos selecionados. É importante ressaltar que a execução de ciclos de curto prazo propicia a dinamicidade do planejamento, possibilitando o surgimento e a adesão de estratégias emergentes. O acompanhamento e a avaliação dos ciclos estratégicos, bem como a realização de eventuais mudanças, serão tratados pelo CGE nas Reuniões de Avaliação Estratégica (RAEs) (BRASIL, 2012a, p. 14).

O modelo de governança, estabelecido pela Portaria nº 233, de 2009, da Diretoria-Geral, possui as seguintes características explicitadas no Quadro 14.

Quadro 14 – Instâncias de gestão e estruturas

Instâncias de gestão	Atores	Estruturas
Instâncias decisórias (colegiados)	Comitê de Gestão Estratégica Corporativo (CGE)	Diretoria-Geral, Secretaria-Geral da Mesa, Secretaria de Comunicação Social, Secretaria de Controle Interno, Diretoria de Recursos Humanos, Diretoria Legislativa, Diretoria Administrativa, Diretoria da Inovação e Tecnologia da Informação
	Comitês Setoriais de Gestão (CSGs)	Diretoria-Geral e diretorias
	Comitês Temáticos	Multidisciplinares
Instâncias de suporte técnico	Escritório Corporativo de Gestão Estratégica (ECGE)	Assessoria de Projetos e Gestão (Aproge)
	Escritórios Setoriais de Gestão Estratégica (ESGEs)	Diretorias
Instâncias executivas	Patrocinadores, Gerentes de Programa, Gerentes de Projeto e membros de equipe	Todas as áreas funcionais da Casa

Fonte: elaboração própria.

É relevante notar que, no organograma institucional, a Diretoria-Geral da Câmara dos Deputados tem vinculadas diretamente a ela algumas estruturas administrativas: a Assessoria de Projetos e Gestão (Aproge), a Assessoria Técnica Jurídica (Atec), a Coordenação de Habitação (Cohab), o Departamento de Apoio Parlamentar (Deapa) e o Departamento de Polícia Legislativa (Depol). Em razão disso, além de o Diretor-Geral exercer o papel de Presidente do CGE, ele também é responsável pela coordenação do Escritório Setorial de Gestão da Diretoria-Geral, que cuida das ações de gestão das duas assessorias, da coordenação e dos dois departamentos. A Aproge, em consequência disso, exerce simultaneamente o papel de ECGE e ESGE da Diretoria-Geral.

Em relação aos Comitês Temáticos, compostos por grupos multidisciplinares, apesar de os comitês terem sido vinculados formalmente ao modelo de governança da instituição no Relatório de Gestão do exercício de 2014, com ampliação no Relatório de Gestão do exercício de 2016, não foi verificada prática formal adotada que prevesse um fluxo de informações obrigatório entre os Comitês Temáticos e o Comitê de Gestão Estratégica, salvo quando se trata da apreciação de projeto corporativo vinculado a algum dos Comitês Temáticos. Nesse sentido, não se pretende, neste trabalho, tratar com profundidade os impactos em relação à assimetria de informação entre os Comitês Temáticos e o CGE e entre os próprios Comitês Temáticos. Tal análise poderia ser objeto de estudos futuros.

A dinâmica de interação entre esses atores, que permite que o modelo de governança da GE da Câmara dos Deputados cumpra um ciclo de acompanhamento, avaliação e

monitoramento, estaria sendo feita por meio das Reuniões de Avaliação Estratégica (RAEs). Essas reuniões ocorrem tanto no âmbito corporativo quanto setorial, conforme prevê a Portaria nº 233, de 2009 (BRASIL, 2009b).

Em relação às atividades que precedem as RAEs ou, até mesmo, durante a realização dessas reuniões, conforme deliberação do CGE, as instâncias de suporte técnico e executivas podem prestar informações relativas às suas áreas de atuação às instâncias decisórias. Em geral, essas informações são sobre o andamento dos programas ou projetos e sobre os seus indicadores de resultado, ou de desempenho dos projetos e programas institucionais. Nos relatórios de situação, no campo “pontos de atenção”, o gerente de programa ou projeto elenca problemas e/ou riscos relacionados ao projeto ou programa, os quais são consolidados pelo ECGE e, quando conveniente, analisados pelo CGE nas RAEs. O mesmo modelo poderia ser replicado nas RAEs setoriais. Essas informações poderiam influenciar o processo decisório dos gestores, na medida em que se constituem em relevantes *inputs* para priorização de projetos e programas, para o alinhamento desses à GE e poderiam ser utilizadas para ajudar a sistematizar a GRCorp para planejamento, execução e monitoramento dos programas e projetos que dão suporte à estratégia organizacional. Nesse ponto, conforme modelo proposto por Nonaka e Takeuchi (2009), podem ocorrer os seguintes modos de conversão: a socialização (compartilhamento e criação do conhecimento tácito por meio da experiência direta, conversão do conhecimento tácito em tácito); a externalização (articulação do conhecimento tácito por meio do diálogo e da reflexão, criação de conceitos novos e explícitos a partir do conhecimento tácito); a combinação (sistematização e aplicação do conhecimento explícito e da informação); e a internalização (aprendizado e aquisição do conhecimento tácito na prática).

Seria, portanto, nas RAEs que ocorreria de forma mais frequente o compartilhamento das informações e do conhecimento relativos aos riscos corporativos associados aos projetos também corporativos, alinhados às diretrizes estratégicas. Apesar de ser recente a formalização da política corporativa sobre a GR na Câmara dos Deputados, que se deu em maio de 2018, essa visão sobre os riscos de determinados projetos corporativos durante as RAEs poderia aproximar a instituição de uma organização que tivesse práticas de GRCorp conforme os requisitos apresentados no Quadro 1 deste estudo.

A participação efetiva dos atores que participam da RAE exigiria preparação prévia e conhecimento das informações necessárias para garantir o bom desempenho e a segurança das atividades que estariam sendo realizadas em suas respectivas áreas de atuação. “As Reuniões de Avaliação da Estratégia (RAEs) tornam-se, assim, um importante momento de ‘pensar’ a

organização, de avaliação das ações em andamento, de compreensão da própria cultura organizacional” (BOTELHO; MELO, 2010, p. 23).

Esse ciclo de realização das RAEs corporativas poderia retroalimentar o fluxo de informações e de conhecimento gerado nas reuniões, visto que as RAEs setoriais precedem as RAEs corporativas e servem como preparação para elas. A Portaria nº 233, de 2009, em seu art. 19, estabelece que as RAEs corporativas serão ordinariamente convocadas pelo Presidente do CGE para se realizarem nos seguintes períodos: na primeira quinzena de março; na primeira quinzena de agosto; e na primeira quinzena de dezembro (BRASIL, 2009b). A Portaria nº 233 prevê ainda que as RAEs poderão ser convocadas extraordinariamente para tratar de assuntos específicos ou urgentes. As recomendações e decisões oriundas das RAEs corporativas são a base para a pauta das RAEs setoriais, além dos assuntos circunscritos a cada unidade administrativa. As demandas e informações oriundas das RAEs setoriais também podem ser avaliadas e tratadas nas RAEs corporativas.

A Câmara dos Deputados gerencia riscos associados aos projetos corporativos desde 2010, tendo como referência os preceitos do PMI. A metodologia de gestão de projetos da Casa prevê as seguintes medidas para mitigar riscos: i) na etapa de planejamento, realizam-se a identificação e o tratamento dos riscos na declaração de escopo do projeto e registram-se os itens “descrição do risco”, “ação proposta” e “responsável pela ação”; e ii) na etapa de execução e monitoramento, o gerente do projeto registra, periodicamente, no relatório de situação, os principais pontos de atenção (problemas ou riscos) do projeto. Essa GR feita pelo gerente de projetos é construída a partir das informações e do conhecimento levantados nas estruturas que operacionalizam determinados processos de trabalho, da visão dos *stakeholders* ou de partes interessadas do projeto e das próprias lições aprendidas pelo gerente de projetos no decorrer da sua vida profissional.

Em 2016, iniciou-se o projeto corporativo Implantação da Gestão de Riscos Corporativos, com o objetivo de implantar práticas sistemáticas de GR na Câmara dos Deputados, ou seja, a GRCorp. O projeto é patrocinado pelo CGE e teve seu termo de abertura aprovado na RAE realizada em 25/5/2016. O escopo, que consta da declaração de escopo do projeto, prevê as seguintes etapas:

Levantamentos: estudo de modelos de referência e visitas de *benchmarking* a instituições de interesse (etapa concluída).

Metodologia de gerenciamento de riscos corporativos: elaboração de metodologia que possa ser utilizada em qualquer setor ou processo da organização (em andamento).

Normatização: elaboração e submissão de minuta de normativo para estabelecer a política de gerenciamento de riscos corporativos (não iniciada).

Capacitação: ações de capacitação e sensibilização para os diversos públicos envolvidos no gerenciamento de riscos corporativos (em andamento).

Implantação-piloto: implantação em uma área-piloto para testar a metodologia proposta e promover eventuais ajustes (não iniciada).

Comunicação: ações de divulgação e comunicação das práticas desenvolvidas e da cultura de gestão de riscos (não iniciada).

Transição: ações para assegurar a continuidade do processo de gerenciamento de riscos corporativos após o término do projeto (não iniciada) (BRASIL, 2016c).

Para propiciar um ambiente favorável à implementação das práticas de GR na Câmara dos Deputados, mesmo antes da conclusão do projeto corporativo denominado Implantação da Gestão de Riscos Corporativos, o tema foi inserido na grade curricular do MBA em Governança Legislativa, direcionado a gestores que atuam em diversas áreas, o que reforça o compartilhamento da informação e do conhecimento vinculado à GR.

De acordo com as entregas constantes da declaração de escopo, publicada na intranet da instituição, com a conclusão do projeto, esperava-se ter respaldo normativo e metodológico para identificar, analisar e tratar os riscos mais relevantes à instituição, de maneira sistemática e transparente, o que poderia gerar a necessidade de fortalecimento dos mecanismos de GIC de suporte à GR. Em dezembro de 2017, com a aprovação de minuta de ato da Mesa contendo a política de gestão corporativa de riscos, o projeto de implantação da GR na Câmara dos Deputados foi considerado encerrado. Em maio de 2018, com a justificativa de estabelecer os alicerces dos mecanismos de GR, visando à melhoria da imagem institucional, à eficiência processual e à integração entre as unidades administrativas da Casa no tocante à GR, foi publicado o Ato da Mesa nº 233, que institui a Política de Gestão Corporativa de Riscos na Câmara dos Deputados, que se aplica a todos os planos, processos de trabalho, projetos e demais atividades desenvolvidas nos níveis estratégico, tático e operacional na instituição.

Os objetivos da Política de Gestão Corporativa de Riscos da Câmara dos Deputados são os seguintes:

Art. 4º São objetivos da Política de Gestão Corporativa de Riscos:

I - fortalecer a imagem institucional, promover a eficiência processual e monitorar os ambientes interno e externo, que interferem no alcance dos objetivos;

II - implantar modelo corporativo de gestão de riscos;

III - implementar governança para a manutenção e contínuo aperfeiçoamento do modelo corporativo de gestão de riscos;

IV - identificar, avaliar, tratar e monitorar os principais riscos a que a Câmara dos Deputados está exposta;

V - auxiliar o gestor de riscos no processo de tomada de decisões (BRASIL, 2018a).

O Ato da Mesa nº 233, de 2018, (BRASIL, 2018) dispõe que a definição e a implantação do modelo corporativo de GR ficarão sob a coordenação da Aproge, em articulação com as demais unidades administrativas. A direção, a avaliação e o monitoramento da gestão

corporativa de riscos serão feitos pelo CGE, com o auxílio dos CSGs, da Aproge e dos Escritórios de Gestão Estratégica.

5.2. Análise dos relatórios de gestão sob a ótica do componente “informação, conhecimento e comunicação”

Com o objetivo de subsidiar o estudo de caso em relação ao componente “informação, conhecimento e comunicação” do modelo conceitual de análise, bem como sua contribuição para a percepção da possível influência da GE na GRCorp, foram analisados os Relatórios de Gestão da Câmara dos Deputados dos exercícios de 2014, 2015 e 2016.

Os relatórios de gestão são apresentados aos órgãos de controle interno e externo como prestação de contas anual a que a Câmara dos Deputados está obrigada nos termos do art. 70 da Constituição Federal e são elaborados de acordo com as disposições de instruções normativas do TCU. Conforme descrito no Relatório de Gestão do exercício de 2014 (BRASIL, 2014), a instituição estabeleceu uma estrutura de governança, composta por comitês, que constituem esferas de deliberação e monitoramento de resultados institucionais, assim disposta: CGE e CSGs; Comitê Gestor do Portal da Câmara dos Deputados; Comitê Estratégico de TIC (Ceti); Comitê Diretivo de TIC (CDTI); Comitê Gestor do Sistema de Informação Legislativa da Câmara dos Deputados (CG-Sileg); Comitê Gestor de Segurança da Informação da Câmara dos Deputados; Comitê Gestor do Relacionamento da Câmara dos Deputados; Comitê Assessor da Lei de Acesso à Informação; e Comitê Gestor Pró-Equidade da Câmara dos Deputados.

O Relatório de Gestão do exercício de 2016 inclui as seguintes instâncias internas na estrutura de governança: Comitê de Rádio e TV Digital; Comitê de Acessibilidade; Comitê de Gestão Ambiental EcoCâmara; e Comitê Gestor do Sigmas.

O Relatório de Gestão do exercício de 2016 (BRASIL, 2017a) também ressalta que estaria em discussão uma proposta para criar o Comitê Diretivo de Gestão Orçamentária e Financeiro (CDGOF), com o objetivo de institucionalizar mecanismos de planejamento e de monitoramento nos processos de bens e serviços e da gestão orçamentária e financeira. Em 2017, o comitê foi criado pela Portaria nº 16, de 2017, conforme consta da Figura 4, que traz uma versão atualizada da estrutura.

Ao tratar do planejamento estratégico organizacional e de seus resultados, o Relatório de Gestão do exercício de 2016 esclarece que:

O portfólio de projetos corporativos é avaliado continuamente pelo Comitê de Gestão Estratégica (CGE). Essa revisão pode culminar na criação de novas propostas, no encerramento de outras ou na sua transferência para acompanhamento setorial por algum órgão da Câmara dos Deputados. Quando há alteração significativa no cenário estratégico, como, por exemplo, crise econômica ou fiscal, há possibilidades de ajustes no planejamento para adequação do ciclo de curto prazo (BRASIL, 2017a, p. 23).

Na pesquisa realizada nos Relatórios de Gestão dos exercícios de 2014 a 2016, salvo o Ceti e o CDTI, não foi encontrada a descrição de alguma formalidade ou prática que promova ou reforce a necessidade de estabelecer um fluxo de informações entre o CGE e os demais comitês. O Ceti deve:

[...] estabelecer diretrizes, objetivos e metas de tecnologia da informação e comunicação para a Câmara dos Deputados, elaborar o plano estratégico de TIC, aprovar o plano diretor de TIC e supervisionar suas execuções, dentre outros. A Presidência do CETI é exercida pelo Diretor-Geral da Câmara dos Deputados. O Comitê possui como integrantes o Diretor do Centro de Informática (Cenin), órgão responsável por prover as soluções de TIC; o Diretor do Centro de Documentação e Informação (Cedi), que dentre outras atribuições responde pela arquitetura da informação da Casa, e o Chefe da Assessoria de Projetos e Gestão (Aproge). O CETI é assessorado pelo Escritório Corporativo de Gestão Estratégica na avaliação e priorização de projetos estratégicos. Na incumbência de suas funções, o CETI aprovou, por meio da Portaria – DG nº 348, de 2014, o plano estratégico de TIC para o quadriênio 2014-2018 (BRASIL, 2015a, p. 149).

Note-se que o Diretor-Geral e o Chefe da Assessoria de Projetos e Gestão também são integrantes do CGE, o que, em tese, poderia influenciar o fluxo de informações entre o CGE e o Ceti. O CDTI é presidido pela Assessoria de Projetos e Gestão da Diretoria-Geral. É ainda integrado por representantes de diretorias ou secretarias que integram o CGE, com a finalidade de “[...] assegurar que a responsabilidade pela governança de TIC permeie a organização” (BRASIL, 2015a, p. 149). O CDTI tem as seguintes responsabilidades: elaborar o Plano Diretor de TIC (PDTI); propor e coordenar ações que estimulem a governança de TIC no âmbito da Câmara dos Deputados; e receber, priorizar e acompanhar a execução das demandas setoriais de TIC.

Caberia ainda ao CDTI “[...] tomar providências relativas à governança de TIC da Câmara” (BRASIL, 2015a, p. 149). Além desses comitês, o modelo de governança de TIC da Câmara dos Deputados conta com os Escritórios Setoriais de Gestão, estabelecidos nas diretorias ou secretarias, incumbidos de analisar e priorizar as demandas de TIC da diretoria ou secretaria da qual fazem parte.

O Relatório de Gestão do exercício de 2015, ao tratar do Plano Estratégico de Tecnologia da Informação e Comunicação (Peti), descreve que:

O Plano Estratégico de TIC (Peti) estabelece para o período 2014-2018 oito objetivos para viabilizar a concretização das diretrizes estratégicas definidas para a Casa até 2023. Distribuídos em um mapa, os objetivos estratégicos estão organizados em dimensões estratificadas de maneira que aqueles situados nas camadas inferiores entregam valor às camadas superiores, alinhando-se às diretrizes estratégicas corporativas: sintonia; interação com a sociedade; transparência e gestão. Assim, o Peti define um encadeamento lógico de objetivos para o atingimento das diretrizes estratégicas da Casa [...] (BRASIL, 2016a, p. 73).

5.2.1. Variáveis “informação acessível, tempestiva e relevante” e “fluxo da informação e do conhecimento”

A partir da análise dos Relatórios de Gestão dos exercícios de 2014, 2015 e 2016, a governança proposta para o Ceti, o CDTI e suas intersecções com o CGE e com os Escritórios Setoriais de Gestão é a que mais parece apresentar uma estrutura capaz de promover a fluidez da informação e do conhecimento nos níveis tático e operacional, além de fazer com que essa informação chegue ao CGE, ou seja, à alta administração. Dentro de todo o contexto organizacional percebido nos relatórios de gestão analisados, esse fluxo de informações parece estar relacionado a informações gerenciais estratégicas com mais qualidade e menor assimetria, as quais, em tese, poderiam também dar suporte à GRCorp.

A variável “informação acessível, tempestiva e relevante” parece estar mais contemplada nos dados do modelo de governança proposto pelo Ceti e pelo CDTI, que está apresentado nos relatórios de forma evolutiva, isto é, com aprimoramentos a cada ano. O modelo de governança proposto pelo Ceti e pelo CDTI também parece ser o que traz mais agregação de valor e produção de conhecimento, a ponto de culminar na elaboração de indicadores de desempenho.

Informações acessíveis, tempestivas e relevantes provavelmente gerariam indicadores que pudessem orientar de forma mais criteriosa a GE e, conseqüentemente, a gestão de riscos corporativos relacionados a essa estratégia.

O modelo COSO-ERM define como um importante instrumento de gestão os indicadores de desempenho, os quais podem ajudar a alta administração no acompanhamento e no gerenciamento da estratégia, bem como na identificação de riscos que possam afetar projetos, processos de apoio à estratégia ou a própria GE em si. Segundo o COSO-ERM, cabe aos indicadores de desempenho:

[...] relacionar diferentes conjuntos de dados, sejam eles operacionais sejam financeiros, em conjunto com a realização de análises dos relacionamentos e das medidas de investigação e correção, funciona como uma atividade de controle. [...]. Ao investigar resultados inesperados ou tendências incomuns, a administração poderá identificar circunstâncias nas quais a falta de capacidade para concluir processos fundamentais pode significar menor probabilidade de os objetivos serem alcançados (COSO-ERM, 2007, p. 69-70).

“Como parte de sua metodologia de avaliação, algumas organizações comparam ou desenvolvem um processo de comparação de indicadores de desempenho para o seu processo de administração de riscos corporativos [...]. ” (COSO-ERM, 2007, p. 87). Os indicadores poderiam ser, portanto, um importante elemento para diminuir a assimetria da informação no processo decisório da alta administração, contribuindo para a redução de incertezas e para a correção de rumos referentes à formulação e à execução da estratégia.

De modo geral, nos relatórios de gestão analisados, os indicadores de desempenho, assim como parece ocorrer com os demais instrumentos de apoio à GE, estariam mais alinhados aos projetos e iniciativas relacionados às atividades-meio, ou seja, àquelas que dão suporte à atividade-fim, que é o processo legislativo.

Embora não haja referências em âmbito mundial de indicadores destinados à mensuração do desempenho de Parlamentos e também não haja obrigatoriedade de definição de indicadores para os Programas de Gestão, Manutenção e Serviços do Estado do PPA no qual o Parlamento está inserido, a Câmara dos Deputados está, por meio da atuação dos comitês explicitados no item 2.1 e dos projetos que visam disponibilizar informações gerenciais aos principais gestores da Casa, caminhando no sentido de monitorar e avaliar sistematicamente seus processos e a qualidade dos produtos e serviços prestados. Uma mostra disso é o Projeto Corporativo de Indicadores de Desempenho e Gestão, que se encontra em desenvolvimento. Em seu escopo, busca-se estabelecer, de forma esquematizada, processos de coleta, organização e divulgação de informações sobre indicadores, para o apoio à tomada de decisão pelos gestores da Casa.

[...]

Convém destacar que devido à complexidade do contexto – que relaciona o Estado, o Parlamento e a sociedade – e do sistema de governança – que estabelece os freios e contrapesos entre os Poderes da República – dificulta-se a avaliação dos produtos e dos resultados entregues pelo Parlamento, o que traz dificuldades práticas e conceituais para a fixação de objetivos e para a elaboração de indicadores de desempenho (BRASIL, 2015a, p. 174).

O Relatório de Gestão do exercício de 2015 destaca a produção de dados estatísticos por parte das unidades organizacionais, que pautariam ações de melhoria e decisões gerenciais. Além disso, o relatório cita o desenvolvimento do projeto corporativo Indicadores de Gestão, que teria o objetivo de fomentar a gestão por indicadores. Uma das principais entregas desse projeto seria a definição de processo de trabalho de criação e uso de indicadores de desempenho relativos à gestão, alinhado ao modelo de governança da Casa.

O processo definido inclui todas as etapas envolvidas na criação e utilização de indicadores, desde a vinculação a questões de negócios priorizadas pelos gestores, passando pela identificação de fontes de informação e pela construção e publicação de painéis de indicadores. Para cada atividade, foram indicados os respectivos atores, com destaque para os escritórios de gestão (corporativo e setoriais das diretorias e secretarias), responsáveis por organizar as reuniões de avaliação estratégica em que são priorizadas ações e analisados os resultados. O processo de trabalho definido pelo projeto será gerenciado pela Assessoria de Projetos e Gestão (BRASIL, 2016a, p. 33).

A maturidade organizacional em relação ao tema Indicadores de Desempenho parece ser maior na área de TI, e conseqüentemente a GR estaria mais desenvolvida também nesse setor.

Para viabilizar o alcance dos objetivos estratégicos de TIC, foram previstas ações estratégicas, que, por sua vez, são efetivadas como projetos do Centro de Informática e das demais unidades da Casa (<http://www2.camara.leg.br/transparencia/gestao-na-camara-dosdeputados/gestao-estrategica-de-tic/objetivos-e-acoes-estrategicas>). Esses projetos têm prioridade sobre os demais projetos, somando-se ao portfólio de TIC. Durante a elaboração do Peti, foram identificados riscos ao seu sucesso. Com o propósito de mitigar tais riscos, esse plano também apresenta recomendações associadas aos objetivos estratégicos (BRASIL, 2016a, p. 73).

No Relatório de Gestão do exercício de 2016 (BRASIL, 2017a), os “indicadores de gestão” são tratados logo nas páginas iniciais do documento como uma forma de “gerir os trabalhos administrativos da Câmara dos Deputados”. Assim, o projeto Indicadores de Gestão, finalizado em 2015, teria criado um processo de análise de dados para a gestão da Câmara dos Deputados. Esse processo teria sido abarcado pelo DataCâmara, por meio da Portaria da Diretoria-Geral nº 166, de 2016, com o objetivo de acompanhar, de modo organizado e rotineiro, alguns dos principais dados identificados pela gestão, bem como auxiliar na redução das incertezas na tomada de decisões.

Os principais processos criados a partir da implantação do DataCâmara envolveriam a organização de bases de dados, que cruzariam informações de tabelas ou fontes para subsidiar a análise de dados gerenciais.

Em 2016, a Câmara dos Deputados também teria iniciado um piloto de indicadores específicos para possibilitar a mensuração do desempenho da estratégia da organização, com foco em quatro linhas de atuação prioritárias definidas pelo CGE em reunião de avaliação estratégica (RAE). Elas estariam vinculadas, respectivamente, às seguintes diretrizes estratégicas: transparência (facilitar o acesso da sociedade às informações), interação (aperfeiçoar os meios para que os cidadãos possam interagir com a instituição), qualidade das leis (promover o aperfeiçoamento do processo legislativo) e gestão (aprimorar o processo decisório, a gestão de projetos, de processos e de riscos corporativos e o uso de indicadores de desempenho).

No mesmo Relatório de Gestão, reitera-se a dificuldade de mensuração dos processos finalísticos da instituição.

Como informado em relatórios de gestão anteriores, percebeu-se a impossibilidade de mensurar os macroprocessos finalísticos da Casa: “representar o povo brasileiro”, “elaborar diplomas legais” e “fiscalizar os seus atos e os dos demais Poderes” por meio de indicadores (BRASIL, 2017a, p. 50).

O Relatório de Gestão do exercício de 2016 apresenta os seguintes indicadores da estratégia, como sendo mais uma etapa da mensuração do desempenho da administração da Câmara dos Deputados: índice de aderência da instituição à Lei de Acesso à Informação; acesso aos serviços voltados para a sociedade; índice de interação da sociedade com a Câmara dos Deputados; acesso a aplicativos para dispositivos móveis; pessoas treinadas por ano em processo legislativo; capacitação em planejamento estratégico, gestão de projetos, gestão de processos, gestão de riscos; e índice de desempenho do escopo do portfólio corporativo (BRASIL, 2017a).

No mesmo relatório, alguns indicadores teriam sido construídos estritamente para a mensuração da estratégia; outros resultariam de controles já realizados na Casa. Destaca-se a utilização dos indicadores do Peti, bem como os indicadores de saúde, segurança e qualidade de vida no trabalho. As áreas de TI e de Recursos Humanos já apresentavam dados sobre indicadores nos Relatórios de Gestão dos exercícios de 2014 e 2015.

5.2.2. Variável “sistemas de tecnologia”

Os sistemas de tecnologia são úteis para o gerenciamento das informações e para a explicitação do conhecimento e, dependendo da qualidade e da tempestividade das informações que possuem, também poderiam constituir um importante insumo para a formulação de estratégias e tomada de decisões.

O Relatório de Gestão do exercício de 2014, ao tratar do relacionamento da instituição com a sociedade, ressalta a necessidade de o cidadão “ter acesso ágil e tempestivo a informações autênticas e íntegras”. Para alcançar esse objetivo, seria necessário “organizar essas informações e, para tanto, necessita de meios adequados, de pessoal treinado e de processos estruturados que, associados a sistemas informatizados, sejam capazes de disseminar estas informações para a população” (BRASIL, 2015a, p. 43).

Quanto à necessidade de desenvolvimento de novos sistemas, o relatório explicita a prática de os sistemas e soluções de TIC para a Câmara dos Deputados serem apresentados e aprovados pelo CGE, antes de serem tratadas como projetos.

As necessidades de sistemas e soluções de TIC para a Câmara dos Deputados foram apresentadas durante o planejamento 2014 e aprovadas pelo Comitê de Gestão Estratégica ou pelo Comitê Diretivo de TIC, para serem tratadas como projetos no exercício 2014/2015 (BRASIL, 2015a, p. 150).

Nos Relatórios de Gestão dos exercícios de 2015 e 2016, é possível identificar que os resultados da GE são, em grande parte, apoiados por projetos que envolvem as TICs. Os resultados ou benefícios considerados são os seguintes (BRASIL, 2016a): acessibilidade do

portal; sistema de presença, votação e eleição nas comissões; integração de informações parlamentares; política de governança do portal; modernização do Diário da Câmara dos Deputados (DCD) – publicação em meio digital; arquitetura da informação (modelo de arquitetura de informação da instituição).

O Relatório de Gestão do exercício de 2015 descreve os 35 principais sistemas de tecnologia da instituição, dos quais 12 são de vinculação direta à atividade-fim, que é o processo legislativo (BRASIL, 2016a). O Relatório de Gestão do exercício de 2016 também explicita os principais sistemas de TIC da Câmara dos Deputados. Restringe-se, porém, aos 12 sistemas relacionados à atividade legislativa.

5.3. Relatórios de gestão e a gestão de riscos corporativos

Os relatórios de gestão analisados podem ajudar a compreender a influência do modelo de GE em implementação na GRCorp, conforme demonstra o Quadro 15.

Quadro 15 – Gestão de riscos corporativos e Relatórios de Gestão de 2014 a 2016

Gestão de riscos corporativos		
Informações dos Relatórios	Área técnica	Ação
Controles para mitigar riscos relacionados a pessoal	Gestão de pessoas – DRH	Identificação de eventual acumulação indevida de cargos (BRASIL, 2015a). Estudos sobre alocação de pessoal (BRASIL, 2016a). Controles para mitigar riscos relativos a pessoal (BRASIL, 2017a).
Riscos relacionados às edificações	Administração de espaços físicos – Detec e Dirad	Plano Diretor de Uso dos Espaços (BRASIL, 2015a). Plano de Contingência contra Inundações (BRASIL, 2015a). Projeto de Segurança da Casa – normas do Corpo de Bombeiros (BRASIL, 2015b), (BRASIL, 2016a). Programa de Manutenção Predial da Câmara dos Deputados e Plano de Ação de Adequação das Instalações da Câmara dos Deputados às Normas de Segurança Contra Incêndio e Pânico (BRASIL, 2016a).

Gestão de riscos corporativos		
Informações dos Relatórios	Área técnica	Ação
		Medidas para mitigar riscos relacionados à gestão dos imóveis funcionais (BRASIL, 2017a).
Riscos em processos que possam afetar processos estratégicos (processo legislativo)	Policiamento Legislativo – Depol e DG	Estratégias da segurança orgânica são adotadas, tendo em vista a continuidade da atividade finalística (BRASIL, 2016a).
Riscos que afetam a continuidade de negócios por falhas/rupturas de serviços de tecnologia da informação	Tecnologia da Informação e da Comunicação – Cenin e Dirad	<p>Modelo e Governança de TIC na Câmara dos Deputados: Ceti e CDTI (BRASIL, 2016a).</p> <p>Desenvolvimento de ações de mitigação de riscos operacionais de forma sistemática (BRASIL, 2016a).</p> <p>Medidas para mitigar riscos em contratos com empresas terceirizadas (BRASIL, 2016a).</p> <p>Relatórios de alerta: riscos em projetos, processos, execução orçamentária e contratações (BRASIL, 2016a).</p> <p>Relatório de impacto: riscos de aceitação de demandas fora do período de planejamento (BRASIL, 2016a).</p> <p>Riscos em contratações: análise de riscos durante a instrução de um processo de contratações (BRASIL, 2016a).</p> <p>Lista de verificação de processos de contratação em TIC: relação de requisitos que contemplem análise de riscos durante a instrução de um processo de contratações (BRASIL, 2017a).</p> <p>Regras para o período de execução de mudanças nos ativos e serviços de TIC com o objetivo de reduzir os riscos de indisponibilidade dos serviços ou diminuição do desempenho (BRASIL, 2017a).</p>

Gestão de riscos corporativos		
Informações dos Relatórios	Área técnica	Ação
		<p>Relatório mensal de riscos de TIC, destinado a todos os gestores do Cenin com alertas de riscos em projetos, processos, execução orçamentária e contratações (BRASIL, 2017a).</p> <p>Relatório de impacto de novas demandas em relação às demandas do portfólio de TIC – destinado a alertar os cenários prováveis de aceitação de uma demanda apresentada fora do período de planejamento (BRASIL, 2017a).</p> <p>Medidas para mitigar dependência tecnológica de empresas terceirizadas. Risco de descontinuidade de serviços críticos de TIC providos por terceiros (BRASIL, 2017a).</p>
Riscos decorrentes dos resíduos provenientes das atividades de assistência à saúde	Assistência à saúde – Demed e DRH	Plano de Gerenciamento de Resíduos de Serviço de Saúde e Manual Básico de Procedimentos – Manejo de Resíduos de Serviço de Saúde (BRASIL, 2016a).
Práticas de gestão de riscos adotadas no desenvolvimento das ações de fiscalização e de controle	Controle interno – Secin	Planejamento Estratégico do Controle Interno – “Planejar ações de controle observando critérios de risco, governança e conformidade” (BRASIL, 2016a).
Riscos em projetos corporativos e setoriais	Gestão Estratégica; Assessoria de Projetos e Gestão – Aproge e DG	<p>Metodologia de Gestão de Projetos. Painel de Processos e Pessoas – instituído para identificar possível risco de falta de pessoal em processos essenciais na Casa, decorrente do crescente número de aposentadorias de servidores efetivos (BRASIL, 2016a).</p> <p>Identificada a necessidade de projeto com a finalidade de implantar as práticas de identificação e avaliação de riscos de forma contínua por meio da definição de modelo de gestão de riscos corporativos (BRASIL, 2015a).</p>

Gestão de riscos corporativos		
Informações dos Relatórios	Área técnica	Ação
		<p>A Câmara dos Deputados gerencia riscos associados aos projetos corporativos desde 2010, tendo como referência os preceitos do <i>Project Management Institute (PMI)</i> (BRASIL 2017a).</p> <p>A Metodologia de Gestão de Projetos da Casa prevê medidas para mitigar riscos nas etapas de planejamento, execução e monitoramento. No relatório de situação, em 2016, iniciou-se projeto corporativo com o objetivo de implantar práticas sistemáticas de gestão de riscos na Câmara dos Deputados (BRASIL, 2017a).</p> <p>O tema foi inserido na grade curricular do MBA em Governança Legislativa, direcionado a gestores que atuam nas diversas áreas da Casa (BRASIL, 2017a).</p>
Riscos do Plano Estratégico de TIC		<p>Durante a elaboração do Plano Estratégico de TIC (Peti), foram identificados riscos ao seu sucesso. Com o propósito de mitigar tais riscos, esse plano também apresenta recomendações à alta administração, associadas aos objetivos estratégicos (BRASIL, 2017a).</p>

Fonte: elaboração própria.

A partir da análise dos Relatórios de Gestão dos exercícios de 2014 a 2016, é possível observar que, pontualmente, há ações setoriais de mitigação de riscos na Diretoria de Recursos Humanos (DRH) relacionadas a pessoal; enquanto na Diretoria Administrativa (Dirad) há o monitoramento de riscos relacionados a edificações. Os tratamentos dos riscos relacionados à assistência à saúde em 2015 não são mencionados no Relatório de Gestão do exercício de 2016.

No que diz respeito à GE da instituição, no Relatório de Gestão do exercício de 2015, são mencionados os riscos em processos estratégicos especificamente nas ações de segurança orgânica necessárias para mitigar riscos em relação à continuidade do processo legislativo no plenário e nas comissões. Na área de TIC, é possível observar uma evolução nos relatórios analisados em relação à descrição dos riscos e às ações necessárias para a sua mitigação. Além

disso, observa-se acompanhamento sistêmico e análises das interseções dos riscos de TI, bem como seu vínculo com a estratégia corporativa, com informações que parecem agregar valor e produção de conhecimento, além de contribuir para a elaboração de indicadores de desempenho, principalmente nas descrições que se referem ao Ceti e aos relatórios de impacto de demandas no portfólio de TIC. Tais descrições parecem ser construídas a partir da fluidez da informação e do conhecimento entre os níveis táticos, operacional e estratégico.

O Relatório de Gestão do exercício de 2016, do então Cenin, disponibilizado para esta pesquisa mediante consulta feita à Diretoria da Inovação e Tecnologia da Informação (Ditec), que subsidia o Relatório de Gestão da Câmara dos Deputados, explicita que “o Centro de Informática tem usado alguns mecanismos sistemáticos para gerenciar riscos”. Os principais mecanismos seriam os seguintes: a lista de verificação de processos de contratação em TIC; o normativo para o período de execução de mudanças no ambiente computacional da Câmara dos Deputados; o relatório de riscos de TIC; o relatório de impacto em demandas do portfólio de TIC; e o relatório de impacto em demandas do portfólio de TIC. O relatório de riscos de TIC é apresentado mensalmente e destinado a todos os gestores do Cenin com alertas de riscos em projetos, processos, execução orçamentária e contratações, conforme a Figura 8.

Figura 8 - Governança e gestão de TIC



Fonte: Diretoria da Inovação e Tecnologia da Informação/Câmara dos Deputados (2018)

6. ANÁLISE DOS QUESTIONÁRIOS

O questionário aplicado foi elaborado com base no modelo conceitual de análise, e as perguntas foram relacionadas aos componentes “governança e cultura organizacional” e “informação, conhecimento e comunicação”, com o objetivo de avaliar a possível influência da GE na GRCorp da Câmara dos Deputados sob os aspectos da informação, do conhecimento e da comunicação.

O questionário foi enviado em formato eletrônico a 44 pessoas que integram ou prestam assessoramento à alta administração da Câmara dos Deputados. Não se pretende generalizar esta análise para a instituição como um todo. Os resultados obtidos são representativos deste grupo de 44 pessoas, às quais foi enviado o questionário em formato eletrônico. Das 44 pessoas, 42 foram os respondentes, o que corresponde a 95,45% da amostra.

A amostra de 44 pessoas foi selecionada de uma população de 103 pessoas, as quais integram ou assessoram as estruturas de GE da Casa, conforme prevê a Portaria nº 233, de 2009. No caso dos escritórios de gestão, de um total de 82 pessoas, foram selecionadas 23 que desempenham função de gestão nos próprios escritórios, conforme demonstra o Quadro 16. Dos 16 ESGEs, foram selecionados 19 integrantes. O critério da seleção foi a escolha de membros dos ESGEs que exercem cargo de gestão dentro dos escritórios. No caso, com exceção da Secretaria-Geral da Mesa, da Diretoria-Geral e da Secretaria de Controle Interno (Secin), foram selecionados 2 membros, o titular que exerce cargo de gestão e seu substituto.

Quadro 16 – Membros dos ESGEs selecionados

Diretoria	Quantidade de membros	Quantidade de membros selecionados para responder ao questionário
Gabinete da DG	2	2
Cedi	3	1
Cefor	2	1
Conle	4	1
Conof	3	1
Deapa	2	1
Depol	5	1
Detaq	1	1
Detec	5	1
Dileg	2	1
Dirad	4	1
Ditec	10	1
DRH	4	1
Secin	6	2
Secom	5	1
SGM	2	2
Total	60	23

Fonte: elaboração própria.

No caso da Secretaria-Geral da Mesa e da Diretoria-Geral, optou-se pela escolha de 2 membros, porque, no que se refere às áreas de apoio técnico legislativo e administrativo, as duas unidades administrativas representam igualmente o grau máximo de hierarquia na instituição – a primeira na área legislativa e a segunda na área administrativa. A Secin também teve dois integrantes do seu ESGE selecionados, em razão de ser a responsável pelas auditorias relacionadas à GE e à GR.

ANEXO IV

COMPETÊNCIAS DA SECRETARIA DE CONTROLE INTERNO

[...]1.5. zelar para que as ações da administração prezem pela conformidade com a legislação e pelo atendimento de critérios de governança, transparência e gerenciamento de riscos; [...] (BRASIL, 2016d).

Do total de 42 respondentes, 71,4% são homens e 28,6% mulheres. Em relação à faixa etária, 66,7% têm de 41 a 50 anos; 23,8% estão enquadrados em “a partir de 51 anos”; 4,8% têm de 31 a 40 anos; 4,8% têm de 21 a 30 anos; e não há nenhum respondente com menos de 21 anos.

No que diz respeito ao tempo de trabalho na Câmara dos Deputados, 50% dos respondentes integrantes das estruturas de governança da GE estão a mais de 15 anos na instituição; 26,2% estão entre 5 e 10 anos; 14,3% há mais de dez e menos de 16 anos; e 9,5% há menos de 5 anos.

A Câmara dos Deputados dispõe de Funções Comissionadas (FC) que variam de FC-1 a FC-6, as quais são designadas aos servidores que exercem cargo de confiança no âmbito da gestão ou assessoramento, conforme dispõe a Resolução nº 21, de 1992.

[...]CAPÍTULO II

DAS FUNÇÕES COMISSIONADAS

[...]Art. 16. A Função Comissionada Gerencial será devida ao servidor que assuma encargos de direção, supervisão, coordenação ou chefia.

Parágrafo único. As funções comissionadas gerenciais são vinculadas às necessidades da estrutura orgânica da Câmara dos Deputados.

Art. 17. A Função Comissionada Técnica será devida ao servidor que assuma os encargos de consultoria, assessoramento e assistência.

Parágrafo único. As funções comissionadas de consultoria, assessoramento e assistência são correlacionadas às competências das unidades administrativas e às atribuições do Nível, Área ou Especialização (BRASIL, 1992).

Conforme estabelece a Lei nº 12.777, de 2012, a FC-1 é a menor função comissionada no que se refere à hierarquia e remuneração; e a FC-6, a maior.

[...]Art. 3º. A Gratificação de Representação e as funções comissionadas passam a equivaler aos valores fixados, respectivamente, nos Anexos III e IV, vedada a vinculação entre a remuneração dos servidores da Câmara dos Deputados e o valor do subsídio parlamentar (BRASIL, 2012b).

As funções comissionadas dos respondentes estão elencadas no Quadro 17.

Quadro 17 – Funções comissionadas dos respondentes

Funções comissionadas dos respondentes	
FC-6	4,8%
FC-5	19%
FC-4	16,7%
FC-3	35,7%
FC-2	9,5%
FC-1	7,1%
Sem função	7,1%

Fonte: elaboração própria.

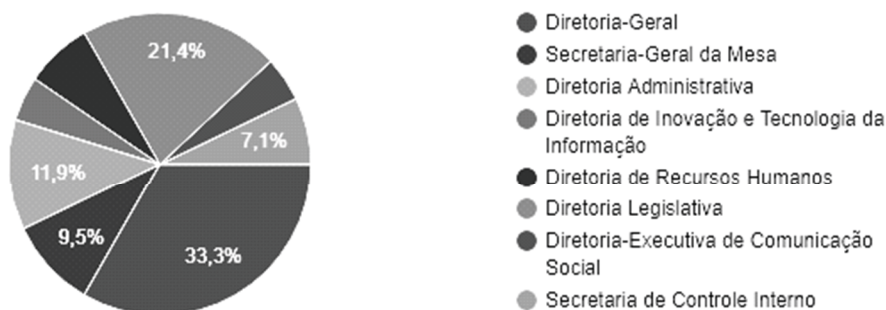
Conforme a revisão de literatura realizada neste trabalho, a alta administração tem um papel fundamental na implementação e no melhoramento contínuo de um modelo de GRCorp,

visto que a GR é parte da tomada de decisões (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS, 2018).

Em relação ao grau de escolaridade, 61,9% dos respondentes possuem especialização (*lato sensu*), 16,7% mestrado, 14,3% doutorado, e 7,1% possuem a graduação como maior grau completo de escolarização.

No que diz respeito ao órgão de lotação, optou-se por verificar a qual dos órgãos membros do CGE, ou seja, da alta administração, estão vinculados os respondentes. A maior parte deles está vinculada à Diretoria-Geral, conforme demonstra a Figura 9. A Assessoria de Projetos e Gestão, que integra o CGE, faz parte da estrutura administrativa da Diretoria-Geral. Compete ao Chefe da Assessoria de Projetos e Gestão assessorar o Presidente do CGE, o Diretor-Geral, na preparação e condução das RAEs corporativas e no monitoramento das ações definidas nessas reuniões. O ECGE é um núcleo integrante da Assessoria de Projetos e Gestão, cujo objetivo principal é prestar serviços de assessoramento e consultoria à Diretoria-Geral e ao CGE no processo de GE da Câmara dos Deputados (BRASIL, 2009b).

Figura 9 – Distribuição dos respondentes segundo a lotação



Fonte: elaboração própria.

Para melhor entendimento da possível influência da GE na GRCorp da Câmara dos Deputados, sob os aspectos da informação, do conhecimento e da comunicação, foram descritas, na análise dos resultados de cada sentença, as três funções básicas de governança: direcionar, avaliar e monitorar (BRASIL, 2014).

A governança de órgãos e entidades da administração pública envolve três funções básicas, alinhadas às tarefas sugeridas pela ISO/IEC 38500:2008: a) avaliar o ambiente, os cenários, o desempenho e os resultados atuais e futuros; b) direcionar e orientar a preparação, a articulação e a coordenação de políticas e planos, alinhando as funções organizacionais às necessidades das partes interessadas (usuários dos serviços, cidadãos e sociedade em geral) e assegurando o alcance dos objetivos estabelecidos; e c) monitorar os resultados, o desempenho e o cumprimento de

políticas e planos, confrontando-os com as metas estabelecidas e as expectativas das partes interessadas (BRASIL, 2014, p. 30).

Das 19 sentenças, 13 estão relacionadas à função básica “direcionar”, 5 à função básica “avaliar” e 1 à função básica “monitorar”. Logo, em relação à percepção da possível influência da GE na GRCorp, pode-se dizer que o questionário tem como foco a forma como a governança existente direciona a estratégia e a maneira pela qual o CGE e as demais estruturas de apoio à GE executam a estratégia. “A gestão, por sua vez, parte da premissa de que já existe um direcionamento superior e que aos agentes públicos cabe garantir que ele seja executado da melhor maneira possível em termos de eficiência” (BRASIL, 2014, p. 30).

Conforme estabelece a Portaria nº 233, de 2009, a totalidade dos respondentes desta pesquisa representa as instâncias de governança e de apoio à governança da GE na Casa.

Art. 2º O modelo de governança corporativa será implementado por meio das seguintes instâncias:

I - Comitê de Gestão Estratégica - CGE;

II - Comitês Setoriais de Gestão - CSG;

III - Escritório Corporativo de Gestão Estratégica - ECGE;

IV - Escritórios Setoriais de Gestão Estratégica - ESGE. (BRASIL, 2009b).

Para efeito desta pesquisa, o CGE representa a alta administração da Câmara dos Deputados também em razão das competências a ele atribuídas pela Portaria nº 233, de 2009, que são as seguintes: orientar e acompanhar o processo de GE, garantir o alinhamento dos objetivos estratégicos, estabelecer prioridades, acompanhar os indicadores de resultado, priorizar o desenvolvimento de programas, projetos, e processos, bem como definir as diretrizes para a atuação dos CSGs (BRASIL, 2009b).

Para efeito de comparação de resultados relativos à percepção da totalidade dos respondentes, ou seja, da estrutura de governança da GE como um todo, é apresentada a análise dos questionários do total dos respondentes (membros do CGE, integrantes do Escritório Corporativo e dos ESGEs, departamentos com escritório de gestão e equipe do Projeto Implantação de Riscos Corporativos).

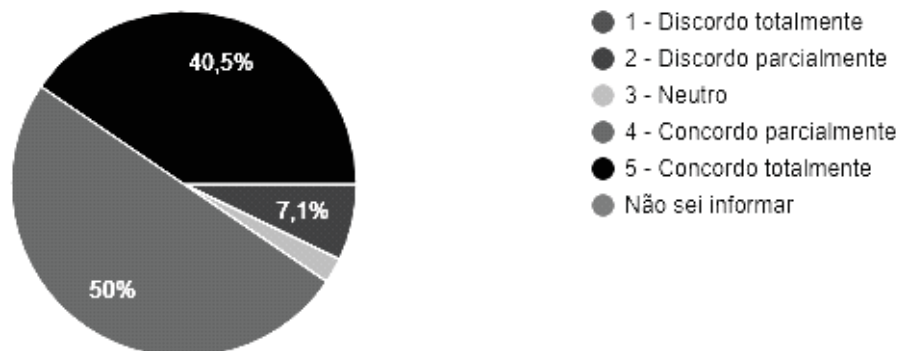
A seguir, serão apresentadas as sentenças de 1 a 7, que estão relacionadas ao componente “governança e cultura organizacional”, no que diz respeito à aderência da organização à GRC.

Sentença nº 1: *O Comitê de Gestão Estratégica (CGE) supervisiona a estratégia e executa as incumbências de governança destinadas a apoiar a administração no alcance da estratégia.*

Com relação à sentença nº 1, a Figura 10 mostra que 50% dos respondentes concordam parcialmente, 40,5% concordaram totalmente, 7,1% discordam parcialmente, 2,4% são neutros. Há convicção por parte dos respondentes, visto que nenhum deles escolheu a opção “Não sei

informar”. Somando-se os que concordam parcialmente, os que discordam parcialmente e os neutros, pode-se destacar que, para 59,5% dos respondentes, não há concordância total de que o CGE supervisiona a estratégia e executa as incumbências de governança para o alcance da estratégia. A sentença nº 1 está relacionada à função básica de governança “monitorar”.

Figura 10 – Distribuição dos respondentes em relação à sentença nº 1

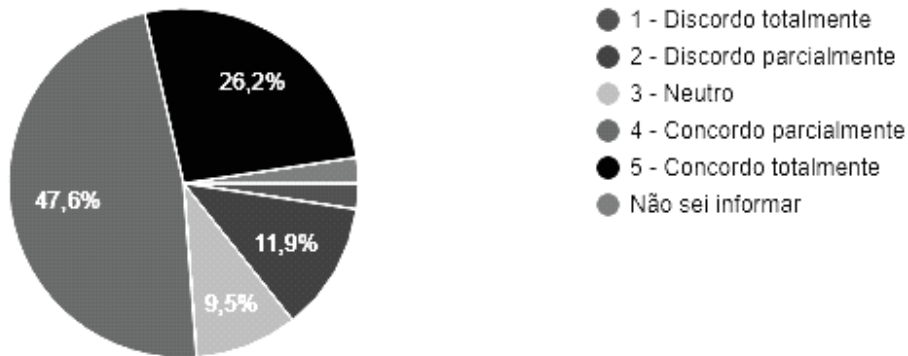


Fonte: elaboração própria.

Sentença nº 2: *Os membros do CGE, aos quais compete a orientação e o acompanhamento do processo de gestão estratégica, entendem a sua própria função no modelo de gestão estratégica da Câmara dos Deputados.*

A Figura 11 mostra os resultados da sentença nº 2. Observa-se que 47,6% dos respondentes concordam parcialmente, 26,2% concordam totalmente, 11,9% discordam parcialmente, 9,5% são neutros, 2,4% discordam totalmente e 2,4% não sabem informar. Em relação à percepção dos respondentes, pode-se destacar que, para 73,8% deles a execução da estratégia por parte do CGE tem lacunas, não havendo concordância total quanto à orientação e ao acompanhamento da estratégia por parte dos membros do CGE. A sentença nº 2 está relacionada à função básica de governança “direcionar”.

Figura 11 – Distribuição dos respondentes em relação à sentença nº 2

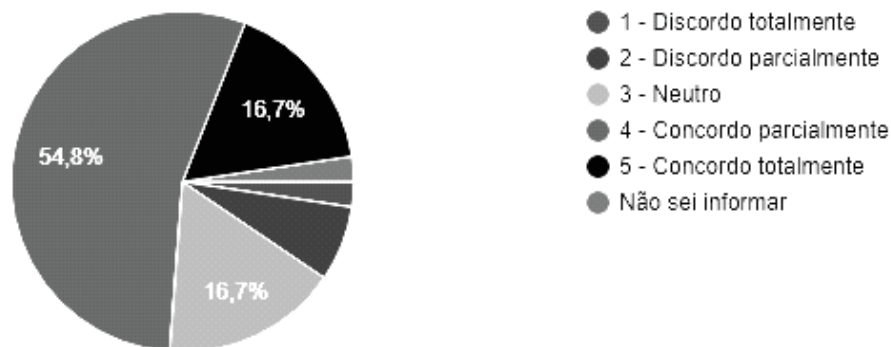


Fonte: elaboração própria.

Sentença nº 3: *Os membros do CGE entendem que é seu papel contribuir para que a gestão de riscos corporativos esteja alinhada ao modelo de gestão estratégica.*

Quanto à sentença nº 3, a Figura 12 ilustra que 54,8% dos respondentes concordam parcialmente, 16,7% concordam totalmente, 16,7% são neutros, 7,1% discordam parcialmente, 2,4% discordam totalmente e 2,4% não sabem informar. Pode-se destacar que 83,3% dos respondentes não concordam totalmente que o CGE desenvolva a função básica de direcionar a estratégia, entendendo o seu papel de contribuir para que a GRCorp esteja alinhada ao modelo de GE. A sentença nº 3 introduz a GRCorp no questionário e há uma diminuição, em comparação à sentença nº 2, dos que concordam totalmente com o entendimento dos membros do CGE em relação ao seu papel. A função básica de governança relacionada a essa sentença é a de direcionar.

Figura 12 – Distribuição dos respondentes em relação à sentença nº 3

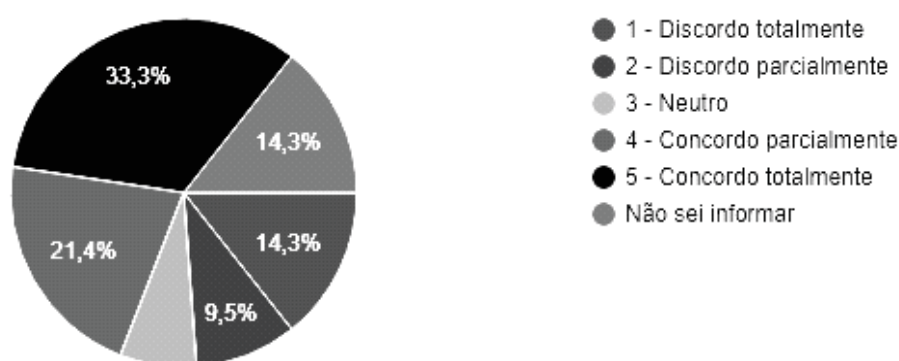


Fonte: elaboração própria.

Sentença nº 4: *No modelo de gestão estratégica adotado pela Câmara dos Deputados, o CGE dispõe de atribuições específicas para a gestão de riscos corporativos.*

A Figura 13 ilustra os resultados da sentença nº 4. Nota-se que 33,3% dos respondentes concordam totalmente, 21,4% concordam parcialmente, 14,3% discordam totalmente, 14,3% não sabem informar, 9,5% discordam parcialmente e 7,1% são neutros. Em relação à percepção dos respondentes, pode-se destacar que 66,7% não concordam totalmente que o CGE disponha de atribuições específicas para a GRCorp. A sentença trata de “atribuições específicas” relativas ao papel dos membros do CGE na GRCorp, e há um aumento de 2,4% para 14,3% dos que não souberam informar em relação à sentença nº 3, que trata do papel do CGE de forma mais abrangente e está mais vinculada ao conhecimento tácito. As atribuições específicas dos membros do CGE relativas à GRCorp pressupõem que as informações e os conhecimentos sobre essas atribuições sejam explicitados. A sentença nº 4 está relacionada à função básica “direcionar”.

Figura 13 – Distribuição dos respondentes em relação à sentença nº 4



Fonte: elaboração própria.

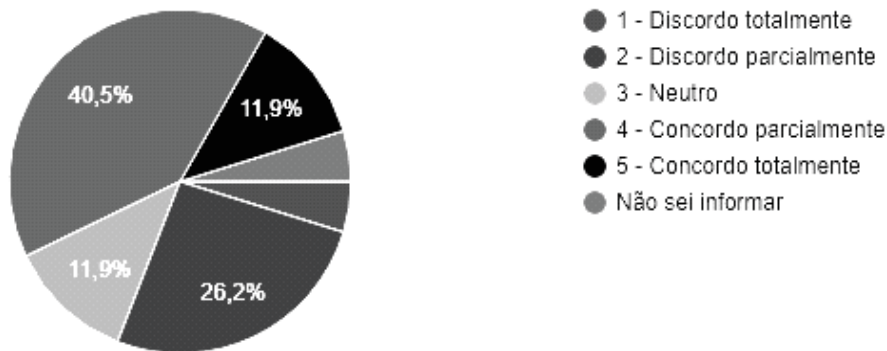
Sentença nº 5: *Ao realizar suas escolhas estratégicas, o CGE identifica os riscos associados a essas escolhas e analisa suas implicações.*

Conforme demonstrado na Figura 14, em relação à sentença nº 5, 40,5% dos respondentes concordam parcialmente, 26,2% discordam parcialmente, 11,9% concordam totalmente, 11,9% são neutros, 4,8% discordam totalmente e 4,8% não sabem informar. Pode-se destacar que 88,1% dos respondentes não concordam totalmente que, ao exercer a função básica de governança voltada para a avaliação de riscos, o CGE identifique riscos associados a

suas escolhas estratégicas e analise suas implicações. Somente 11,9% percebem a transversalidade entre a GRCorp e a GE.

A sentença nº 5 está relacionada à função básica de governança “avaliar”.

Figura 14 – Distribuição dos respondentes em relação à sentença nº 5

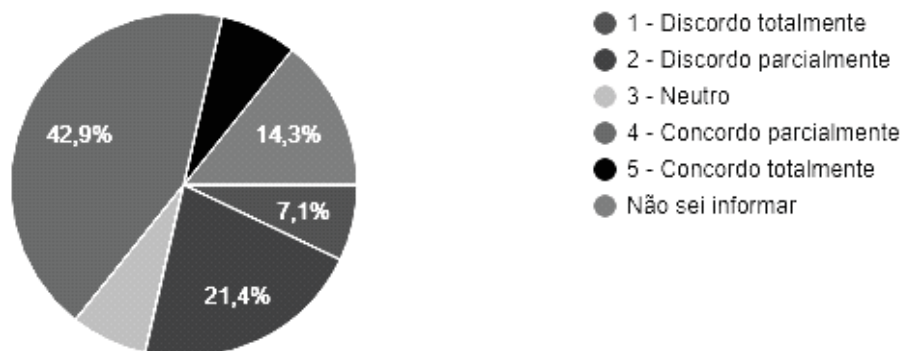


Fonte: elaboração própria.

Sentença nº 6: *Há práticas de gestão de riscos definidas pelo CGE.*

No que se refere à sentença nº 6, os resultados apresentados na Figura 15 apontam que 42,9% dos respondentes concordam parcialmente, 21,4% discordam parcialmente, 14,3% não sabem informar, 7,1% discordam totalmente, 7,1% concordam totalmente e 7,1% são neutros. Pode-se destacar que 92,9% dos respondentes não concordam totalmente que haja práticas de GR definidas pelo CGE. Em relação à sentença anterior, há um aumento de 4,8% para 14,3% dos que não sabem informar. Há uma lacuna de informação sobre práticas de GR definidas pela alta administração. A sentença nº 6 está relacionada à função básica de governança “direcionar”.

Figura 15 – Distribuição dos respondentes em relação à sentença nº 6

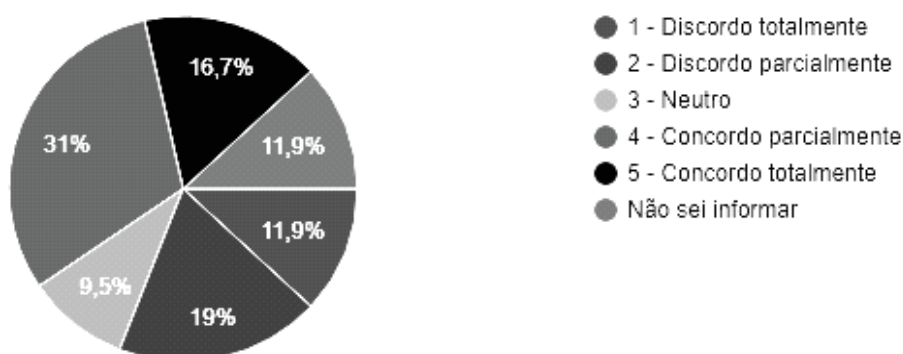


Fonte: elaboração própria.

Sentença nº 7: *A definição das práticas de gestão de riscos feitas pelo CGE considera a estratégica organizacional.*

Na Figura 16, encontram-se as respostas relativas à sentença nº 7. Os resultados revelam que 31% dos respondentes concordam parcialmente, 19% discordam parcialmente, 16,7% concordam totalmente, 11,9% discordam totalmente, 11,9% não sabem informar e 9,5% são neutros. Pode-se destacar que 83,3% dos respondentes não concordam totalmente que a definição das práticas de GR feitas pelo CGE considere a estratégia organizacional. Não é claro para os respondentes que o CGE promove o alinhamento entre a GR Corp e a GE. O percentual dos respondentes que não soube informar foi de 14,3% na sentença anterior e de 11,9% na sentença nº 7. Esse resultado ratifica a existência de uma lacuna de informação sobre GR em comparação à sentença nº 6, além de apontar para a existência de uma lacuna de informação sobre a GR alinhada à estratégica organizacional. A sentença nº 7 está relacionada à função básica de governança “direcionar”.

Figura 16 – Distribuição dos respondentes em relação à sentença nº 7



Fonte: elaboração própria.

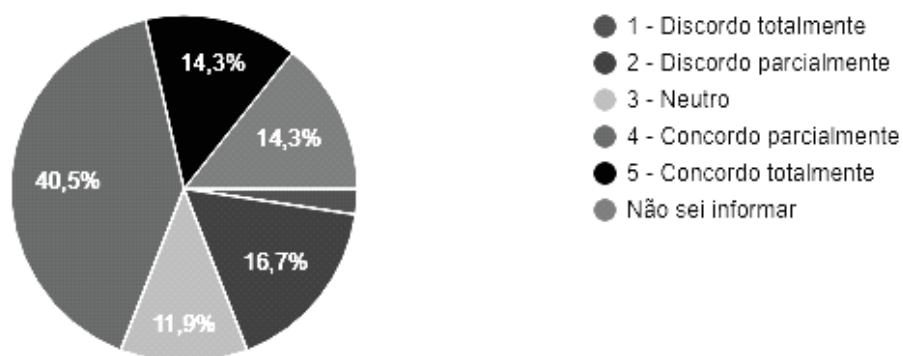
As sentenças de 8 a 12 estão relacionadas ao componente “informação, conhecimento e comunicação”, no que diz respeito à variável “informação acessível, tempestiva e relevante”.

Sentença nº 8: *As informações utilizadas pelo CGE no seu processo decisório são acessíveis, tempestivas e relevantes, contribuindo para a consecução de metas e objetivos estratégicos.*

Com relação à sentença nº 8, a Figura 17 mostra que 40,5% dos respondentes concordam parcialmente, 16,7% discordam parcialmente, 14,3% não sabem informar, 14,3% concordam totalmente, 11,9% são neutros e 2,4% discordam totalmente. Pode-se destacar que 85,7% dos respondentes não concordam totalmente que as informações utilizadas pelo CGE no seu

processo decisório sejam acessíveis, tempestivas e relevantes. Os 14,3% que não sabem informar corroboram a existência de uma assimetria informacional no processo decisório do CGE em relação à estratégia organizacional. A sentença nº 8 está relacionada à função básica de governança “direcionar”.

Figura 17 – Distribuição dos respondentes em relação à sentença nº 8

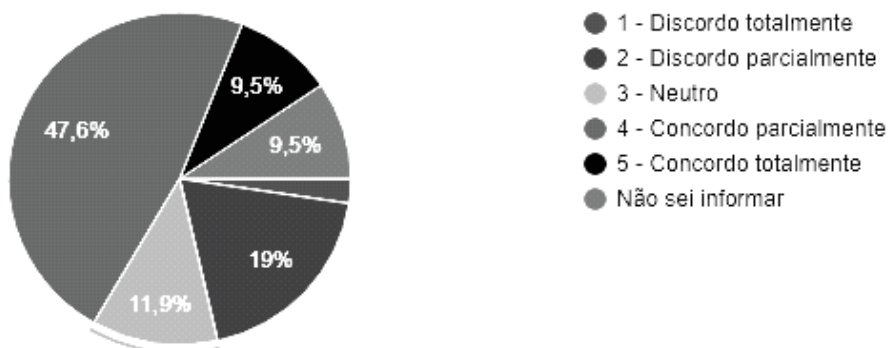


Fonte: elaboração própria.

Sentença nº 9: *Os recursos informacionais disponíveis para a execução da estratégia e a forma como as pessoas usam esses recursos em benefício da eficiência organizacional são conhecidos pelo CGE.*

A Figura 18 ilustra os resultados relativos à sentença nº 9. Observa-se que 47,6% concordam parcialmente, 19% discordam parcialmente, 11,9% são neutros, 9,5% concordam totalmente, 9,5% não sabem informar e 2,1% discordam totalmente. Pode-se destacar que 90,5% dos respondentes não concordam totalmente que os recursos informacionais disponíveis para a execução da estratégia e a forma como as pessoas usam esses recursos em benefício da eficiência organizacional sejam conhecidos pelo CGE. Os recursos informacionais não são conhecidos para a grande maioria. Em comparação com a sentença nº 8, houve diminuição de 14,3% para 9,5% dos que concordam totalmente. Esse resultado corrobora a assimetria informacional. A sentença nº 9 está relacionada à função básica de governança “direcionar”.

Figura 18 – Distribuição dos respondentes em relação à sentença nº 9

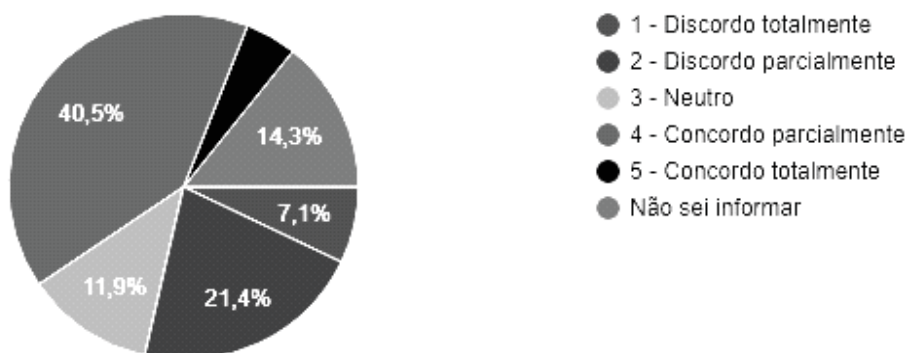


Fonte: elaboração própria.

Sentença nº 10: *As informações utilizadas pelo CGE permitem a identificação dos riscos associados ao alcance da estratégia organizacional.*

Em relação à sentença nº 10, os resultados revelam que 40,5% dos respondentes concordam parcialmente, 21,4% discordam parcialmente, 14,3% não sabem informar, 11,9% são neutros, 7,1% discordam totalmente e 4,8% concordam totalmente (Figura 19). Pode-se destacar que 95,2% dos respondentes não concordam totalmente que as informações que o CGE utiliza permitam a identificação dos riscos associados à consecução da estratégia organizacional. Falta informação que possibilite a identificação dos riscos e seu impacto sobre a estratégia organizacional. A sentença nº 10 está relacionada à função básica de governança “direcionar”.

Figura 19 – Distribuição dos respondentes em relação à sentença nº 10

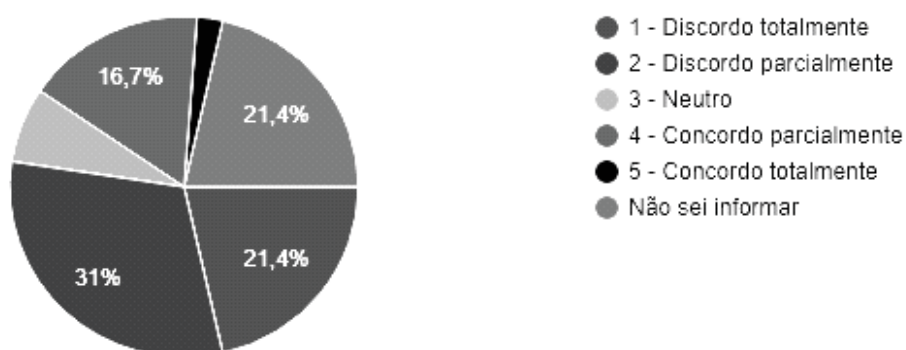


Fonte: elaboração própria.

Sentença nº 11: *As lições aprendidas no passado pelo CGE são sistematizadas e acessíveis, ajudando a identificar, avaliar e mitigar riscos, contribuindo assim para a escolha de determinada estratégia.*

Na Figura 20, encontram-se as respostas relativas à sentença nº 11. Nota-se que 31% dos respondentes discordam parcialmente, 21,4% discordam totalmente, 21,4% não sabem informar, 16,7% concordam parcialmente, 7,1% são neutros e 2,4% concordam totalmente. Pode-se destacar que 97,6% dos respondentes não concordam totalmente que as lições aprendidas pelo CGE sejam sistematizadas e acessíveis, ajudem no processo de GR e contribuam para a escolha da estratégia. A gestão da informação, do conhecimento e da comunicação relativa a riscos é fraca, segundo a percepção dos respondentes, e não contribui para o alinhamento da GRCorp à estratégia organizacional. A sentença nº 11 está relacionada à função básica de governança “avaliar”.

Figura 20 – Distribuição dos respondentes em relação à sentença nº 11



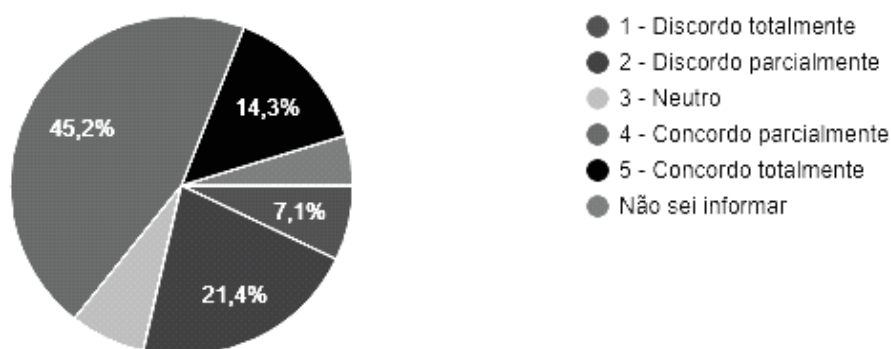
Fonte: elaboração própria.

Sentença nº 12: *As informações de que dispõe o CGE contribuem para criar e antecipar possíveis cenários, de modo a otimizar o processo decisório.*

Quanto à sentença nº 12, os resultados apontam que 45,2% concordam parcialmente, 21,4% discordam parcialmente, 14,3% concordam totalmente, 7,1% discordam totalmente, 7,1% são neutros e 4,8% não sabem informar (Figura 21). Pode-se destacar que 85,7% dos respondentes não consideram totalmente que as informações de que dispõe o CGE contribuam para a otimização do processo decisório. Quando se fala “das informações de que dispõe o CGE”, sem especificar se essas informações estão sistematizadas, há um aumento da concordância parcial (45,2%) e da concordância total (14,3%). Na sentença nº 11, que trata de “lições aprendidas sistematizadas”, a concordância parcial foi de 16,7% e a concordância total

de 2,4%. Há menor concordância em relação à contribuição para o processo decisório do CGE quanto se trata do conhecimento explícito. A sentença nº 12 está relacionada à função básica de governança “avaliar”.

Figura 21 – Distribuição dos respondentes em relação à sentença nº 12



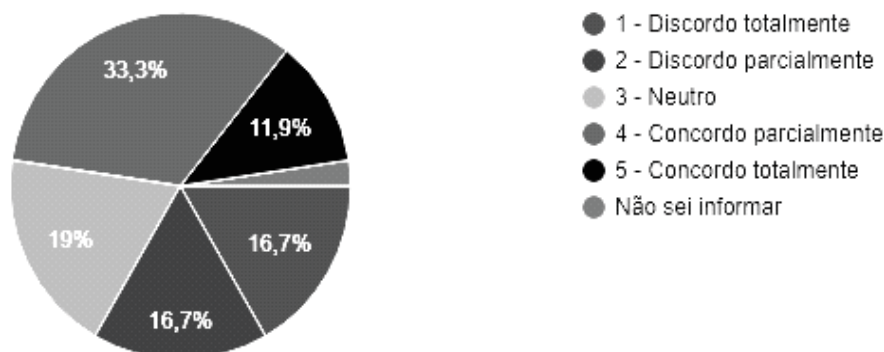
Fonte: elaboração própria.

As sentenças 13 e 14 estão relacionadas ao componente “informação, conhecimento e comunicação”, no que diz respeito à variável “sistemas de tecnologia”.

Sentença nº 13: *Os sistemas de tecnologia existentes na Casa contribuem para que o CGE gerencie riscos corporativos e tome decisões baseadas em dados relacionados aos objetivos estratégicos.*

Conforme demonstrado na Figura 22, em relação à sentença nº 13, 33,3% dos respondentes concordam parcialmente, 19% são neutros, 16,7% discordam parcialmente, 16,7% discordam totalmente, 11,9% concordam totalmente e 2,4% não sabem informar. Pode-se destacar que 88,1% dos respondentes não concordam totalmente que os sistemas de tecnologia contribuam para que o CGE gerencie os riscos corporativos e baseie o seu processo decisório em dados relacionados aos objetivos estratégicos. Há insegurança em afirmar que os sistemas de tecnologia contribuam para a tomada de decisão relativa à GRCorp. Há carência de informação e de conhecimento explícitos sobre a GR. Não há a percepção de que os sistemas de tecnologia contribuam para o alinhamento entre a GRCorp e a GE. A sentença nº 13 está relacionada à função básica de governança “avaliar”.

Figura 22 – Distribuição dos respondentes em relação à sentença nº 13

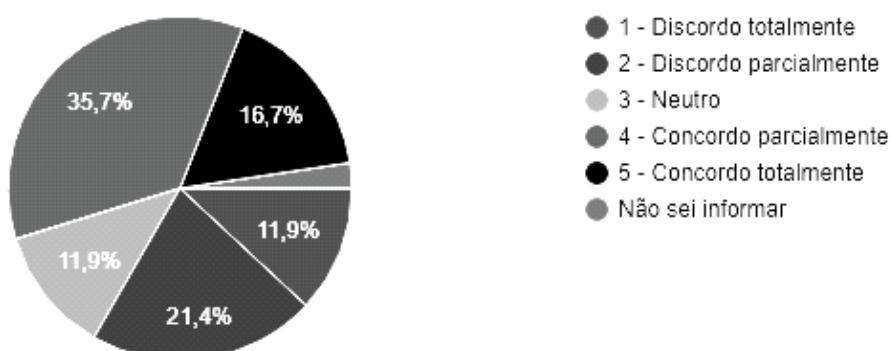


Fonte: elaboração própria.

Sentença nº 14: *As informações constantes dos sistemas de tecnologia contribuem para dar suporte ao processo decisório do CGE relativo à gestão de riscos corporativos.*

Em relação à sentença nº 14, nota-se que 35,7% dos respondentes concordam parcialmente, 21,4% discordam parcialmente, 16,7% concordam totalmente, 11,9% discordam totalmente, 11,9% são neutros e 2,4% não sabem informar (Figura 23). Pode-se destacar que 83,3% dos respondentes não estão seguros quanto ao suporte informacional provido pelos sistemas de tecnologia. A sentença nº 14 está relacionada à função básica de governança “avaliar”.

Figura 23 – Distribuição dos respondentes em relação à sentença nº 14



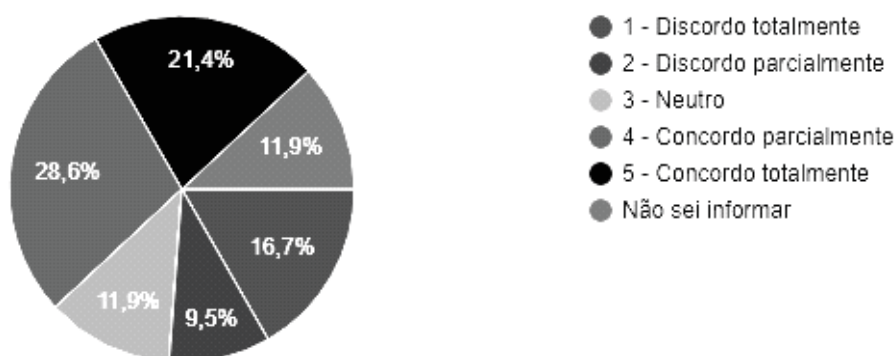
Fonte: elaboração própria.

As sentenças de 15 a 19 relacionam-se ao componente “informação, conhecimento e comunicação”, no que diz respeito à variável “fluxo da informação e do conhecimento”.

Sentença nº 15: *O CGE dispõe de mecanismos para comunicar informações significativas relativas a riscos.*

Quanto à sentença nº 15, a Figura 24 mostra que 28,6% dos respondentes concordam parcialmente, 21,4% concordam totalmente, 16,7% discordam totalmente, 11,9% não sabem informar, 11,9% são neutros e 9,5% discordam parcialmente. Pode-se destacar que os percentuais dos que não sabem informar e dos que são neutros somam 23,8%, o que indica insegurança sobre a sentença. Dos respondentes, 78,6% consideram que há uma lacuna de comunicação das informações relativas a riscos. A sentença nº 15 está relacionada à função básica de governança “direcionar”.

Figura 24 – Distribuição dos respondentes em relação à sentença nº 15

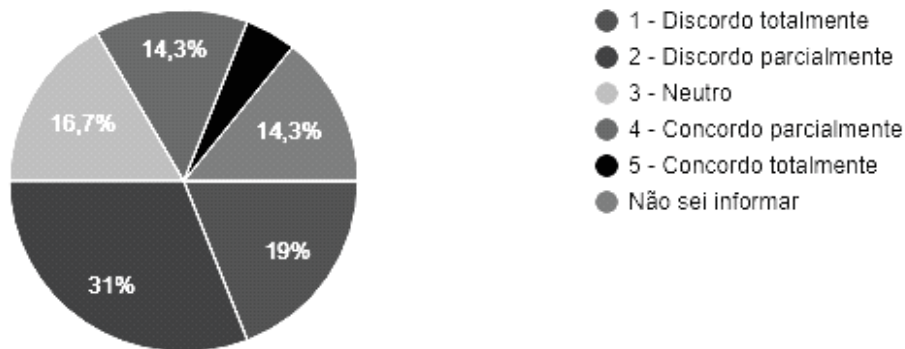


Fonte: elaboração própria.

Sentença nº 16: *O CGE usa canais de comunicação para dar o suporte adequado à gestão de riscos corporativos.*

A Figura 25 mostra os resultados relativos à sentença nº 16. Nota -se que 31% dos respondentes discordam parcialmente, 19% discordam totalmente, 16,7% são neutros, 14,3% concordam parcialmente, 14,3% não sabem informar e 4,8% concordam totalmente. Pode-se destacar o aumento da discordância, cuja soma é de 50%, em relação à concordância, que é de 19,1%. A sentença nº 16 corrobora a lacuna das informações relativas a riscos identificada na sentença nº 15. Dos respondentes, 95,2% não concordam totalmente que o CGE utilize canais de comunicação para dar o suporte adequado à GRCorp. A existência de mecanismos para comunicar informações relativas a riscos não garante a sua efetividade. A sentença nº 16 está relacionada à função básica de governança “direcionar”.

Figura 25 – Distribuição dos respondentes em relação à sentença nº 16

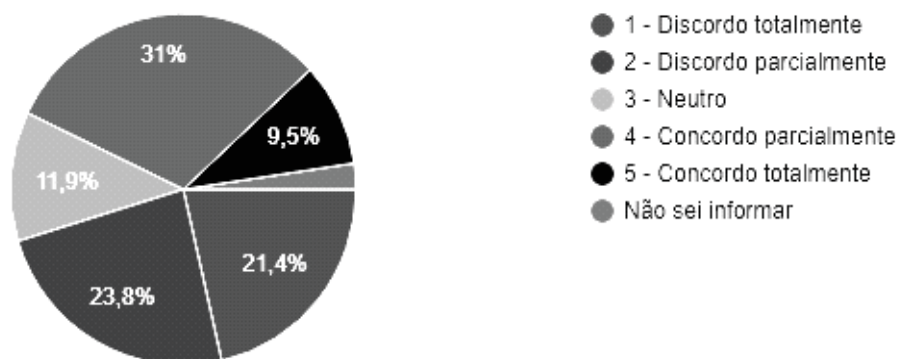


Fonte: elaboração própria.

Sentença nº 17: *O CGE comunica aos gestores da Casa que as atividades de execução da estratégia organizacional devem considerar o gerenciamento dos riscos corporativos.*

Os resultados relativos à sentença nº 17 evidenciam que 31% dos respondentes concordam parcialmente, 23,8% discordam parcialmente, 21,4% discordam totalmente, 11,9% são neutros, 9,5% concordam totalmente e 2,4% não sabem informar (Figura 26). Vale destacar que houve convicção por parte dos respondentes em responder, visto que o percentual dos que não sabem informar foi de 2,4%. Dos respondentes, 90,5% não concordam totalmente que o CGE comunique aos gestores da Casa que as atividades de execução da estratégia organizacional devem considerar o gerenciamento dos riscos corporativos. Há baixa transversalidade entre a GRCorp e a estratégia organizacional. A sentença nº 17 está relacionada à função básica de governança “direcionar”.

Figura 26 – Distribuição dos respondentes em relação à sentença nº 17

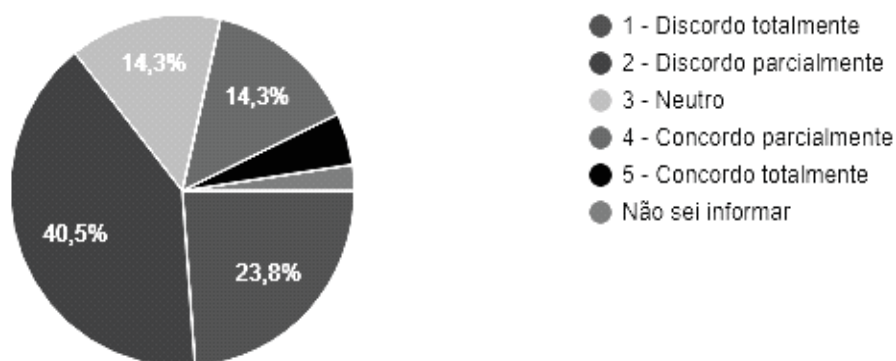


Fonte: elaboração própria.

Sentença nº 18: *Os esforços em prol da gestão de risco na Casa são apoiados por meio do compartilhamento eficiente e eficaz de informações e de conhecimentos.*

Quanto à sentença nº 18, a Figura 27 aponta que 40,5% discordam parcialmente, 23,8% discordam totalmente, 14,3% concordam parcialmente, 14,3% são neutros, 4,8% concordam totalmente e 2,4% não sabem informar. Pode-se destacar que houve maior convicção por parte dos respondentes em responder, visto que 2,4% não sabem informar. A discordância, que somada é de 64,3%, foi elevada em relação à concordância, que somada é de 19,4%. Dos respondentes, 95,2% não concordam totalmente que os esforços em prol da GR na Casa sejam apoiados por meio do compartilhamento eficiente e eficaz de informações e de conhecimentos. A sentença nº 18 está relacionada à função básica de governança “direcionar”.

Figura 27 – Distribuição dos respondentes em relação à sentença nº 18

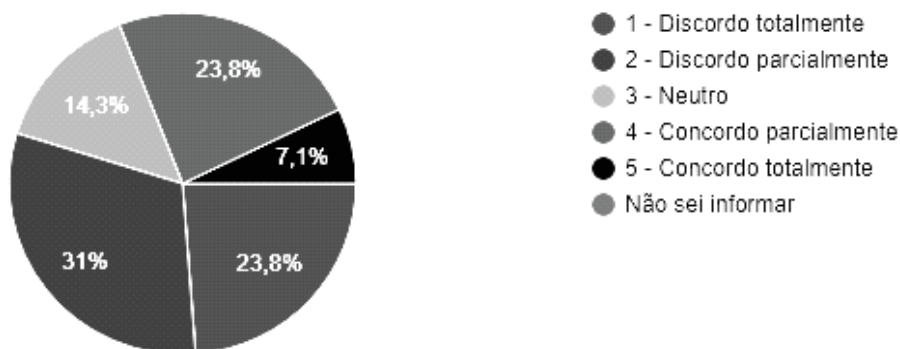


Fonte: elaboração própria.

Sentença nº 19: *Os mecanismos de compartilhamento de informações relativas a riscos na Casa contribuem para a mitigação de riscos corporativos.*

Conforme demonstrado na Figura 28, em relação à sentença nº 19, 31% dos respondentes discordam parcialmente, 23,8% discordam totalmente, 23,8% concordam parcialmente, 14,3% são neutros e 7,1% concordam totalmente. Houve maior posicionamento dos respondentes, visto que nenhum deles escolheu a opção “Não sei informar”. Pode-se destacar que 92,9% dos respondentes não concordam totalmente que os mecanismos de compartilhamento de informações relativas a riscos na Casa contribuam para a mitigação de riscos corporativos. Não se vê com assertividade a influência dos mecanismos de compartilhamento de informações relativas a riscos na mitigação de riscos corporativos. A sentença nº 19 está relacionada à função básica de governança “direcionar”.

Figura 28 – Distribuição dos respondentes em relação à sentença nº 19



Fonte: elaboração própria.

7. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Os dados sugerem que há maior posicionamento dos respondentes quando se trata do papel dos membros do CGE dissociado da GR (sentenças 1 e 2): 2,4% são neutros na sentença nº 1; 9,5% na sentença nº 2; e 16,7% na sentença nº 3.

Um respondente membro do CGE declarou, no espaço aberto para comentários do questionário, estar no Comitê a menos de um ano e não perceber “os meios utilizados pela gestão de riscos” e “nem mesmo a efetividade das ações do CGE”. Nesta pesquisa, foi feita consulta formal à Aproge sobre a data de ingresso dos respondentes no CGE. Uma possibilidade, além da decisão de não se posicionar ou outras sentenças que possam ter influenciado a neutralidade dos membros do CGE, é o fato de que, considerando os 11 respondentes, 2 ingressaram no CGE em 2018, 5 no segundo semestre de 2017, 3 no segundo semestre de 2016 e 1 respondente é membro do CGE desde a data de publicação da Portaria nº 233, de 2009, conforme consulta formal feita à Aproge. Alguns respondentes podem ter tido dificuldade de se posicionar em razão do pouco tempo em que ingressaram no CGE.

Pode-se concluir que, na governança da GE, há uma lacuna de comunicação de informações relativas a riscos entre o CGE e as demais estruturas de apoio à governança, que é aprofundada quando se trata de explicitar as informações e o conhecimento.

A lacuna de informações e de conhecimento pode ser mais bem observada na sentença nº 4, sobre as “atribuições específicas” relativas ao papel dos membros do CGE na GRCorp. Em comparação com a sentença nº 3, que trata do papel do CGE de forma mais abrangente e está mais vinculada ao conhecimento tácito, houve um aumento de 2,4% para 14,3% dos que não souberam informar. As atribuições específicas dos membros do CGE relativas à GRCorp

pressupõem que as informações e os conhecimentos sobre essas atribuições sejam explicitados. Os dados sugerem que isso não está ocorrendo.

A sentença nº 12 (conhecimento tácito e explícito) em comparação com a sentença nº 11 (conhecimento explícito) parece ratificar a menor concordância em relação à contribuição da GIC para o processo decisório do CGE quanto se trata do conhecimento explícito.

As respostas obtidas nas sentenças 13 e 14 permitem concluir que não há a percepção de que os sistemas de tecnologia contribuem para o alinhamento entre a GRCorp e a GE. Esse resultado reforça, mais uma vez, a carência de informação e de conhecimento explícitos sobre a GR.

Os resultados das sentenças 15 e 16 sugerem que a existência de mecanismos para comunicar informações relativas a riscos não garante a sua efetividade, havendo lacunas de comunicação. As sentenças seguintes, 17 e 18, corroboram que há baixa transversalidade entre a GRCorp e a estratégia organizacional.

Por fim, os dados obtidos a partir das respostas das sentenças 18 e 19 mostram que não se vê com assertividade a influência dos mecanismos de compartilhamento de informações relativas a riscos na mitigação de riscos corporativos, sendo necessária, portanto, a reavaliação desses mecanismos, a fim de tornar efetivo o processo de compartilhamento de informações relativas a riscos.

A sentença que apresentou o maior percentual de não concordância por parte dos respondentes foi a de nº 11, que trata da sistematização (conhecimento explícito) das lições aprendidas (conhecimento tácito), bem como de sua acessibilidade, fatores que contribuem para a GR e para a GE. Pode-se concluir que a GIC não está contribuindo para a GR.

Em relação à não concordância total com as sentenças, pode-se observar os resultados do Quadro 18.

Quadro 18 – Não concordância dos respondentes

Sentença	Percentual de não concordância
1	59,5%
2	73,8%
3	83,3%
4	66,7%
5	88,1%
6	92,9%
7	83,3%

Sentença	Percentual de não concordância
8	85,7%
9	90,5%
10	95,2%
11	97,6%
12	85,7%
13	88,1%
14	83,3%
15	78,6%
16	95,2%
17	90,5%
18	95,2%
19	92,9%

Fonte: elaboração própria.

Em relação ao modelo conceitual de análise proposto nesta pesquisa, com o objetivo de verificar os resultados obtidos a partir das respostas dos 42 respondentes, a possível influência da GE na GRCorp da Câmara dos Deputados varia de acordo com a média da não concordância total, conforme descrito a seguir:

- a influência é muito baixa quando a não concordância total for acima de 90%;
- a influência é baixa quando a não concordância total estiver entre 70% e 90%;
- a influência é média quando a não concordância total estiver entre 50% e 70%;
- a influência é alta quando a não concordância total estiver entre 30% e 50%;
- a influência é muito alta quando a não concordância total estiver abaixo de 30%.

A análise dos resultados das sentenças de 1 a 7, relacionadas ao componente “governança e cultura organizacional”, no que diz respeito à aderência da organização à GRCorp, sugere que a influência da GE na GRCorp é baixa, visto que a média de não concordância total é de 78,2%.

As sentenças de 8 a 12, relacionadas ao componente “informação, conhecimento e comunicação”, no que diz respeito à variável “informação acessível, tempestiva e relevante”, sugerem que a influência da GE na GRCorp é muito baixa, visto que a média de não concordância total é de 90,94%.

As sentenças 13 e 14, relacionadas ao componente “informação, conhecimento e comunicação”, no que diz respeito à variável “sistemas de tecnologia”, sugerem que a influência da GE na GRCorp é baixa, visto que a média de não concordância total é de 85,7%.

As sentenças de 15 a 19, relacionadas ao componente “informação, conhecimento e comunicação”, no que diz respeito à variável “fluxo da informação e do conhecimento”, sugerem que a influência da GE na GRCorp é muito baixa, visto que a média de não concordância total é de 90,48%.

Assim, de acordo com os resultados da presente pesquisa, a GE parece não exercer a função de influenciar positivamente a implantação de um modelo de GRCorp na Câmara dos Deputados, como se poderia supor.

8. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Na tentativa de solucionar o objetivo geral da pesquisa, que é o de verificar quais aspectos da GE da Câmara dos Deputados podem influenciar a GRCorp na instituição, sob a ótica da informação, do conhecimento e da comunicação, foi realizada pesquisa qualitativa descritiva, com uma combinação de métodos: revisão de literatura, elaboração de modelo conceitual de análise, estudo de caso e questionário semiestruturado. A combinação de métodos contribuiu também para avaliar as práticas de GRCorp existentes na instituição e identificar as alternativas de solução para a necessidade de integração entre a GRCorp e a GE, objetivos específicos da presente pesquisa.

A revisão de literatura sobre GRCorp abrangeu as versões anteriores e as recém-lançadas das normas COSO-ERM, publicada em 2017, e a NBR ISO 31000, publicada em 2018, atualizadas no decorrer desta pesquisa. Foi proposto modelo conceitual de análise considerando o componente “cultura e governança”, que juntos formariam uma base para todos os outros componentes da gestão de riscos corporativos (COSO-ERM, 2017), e o componente “informação e comunicação”, ambos constantes da Figura 5, que representa o modelo COSO-ERM (2017). Foi ainda agregado o termo “conhecimento” ao componente “informação e comunicação”, visto que a informação e o conhecimento, este último compreendido como interpretação da informação, teriam a potencialidade de reduzir o risco (RODRIGUEZ; EDWARDS, 2014).

Para o componente “informação, conhecimento e comunicação” foram consideradas as variáveis “informação acessível, tempestiva e relevante” “sistemas de tecnologia” e “fluxo da informação e do conhecimento”. Em face das diversas tendências para definir a qualidade da informação, conforme verificado neste estudo, para a variável “informação”, optou-se por utilizar os atributos “acessibilidade”, “tempestividade” e “relevância” da informação.

Conforme pontuam Zipperer e Amori (2011), um dos desafios para os gestores de risco é encontrar uma forma de garantir que os esforços direcionados à gestão de risco sejam apoiados por meio do compartilhamento adequado e eficaz de conhecimentos. A organização aproveitaria os sistemas de informação e de tecnologia da entidade para dar suporte à GRCorp (COSO-ERM, 2017). O modelo conceitual de análise deste estudo, no que diz respeito ao componente “informação, conhecimento e comunicação”, considera a variável “sistemas de tecnologia”, a fim de verificar em que grau as informações constantes desses sistemas, possivelmente oriundas da gestão da informação e da explicitação do conhecimento tácito, contribuem para dar suporte ao processo decisório relativo à GRCorp no CGE e nos escritórios de gestão. O modelo conceitual de análise inclui ainda a variável “fluxo da informação e do conhecimento”, a fim de avaliar a eficácia para “comunicar dados sobre risco” e “informações relevantes para a tomada de decisão” (COSO-ERM, 2017).

Zipperer e Amori (2011) parecem ratificar a divisão proposta por Nonaka e Takeuchi (1995) entre conhecimento explícito e tácito, além de ressaltarem a importância de explicitar o conhecimento tácito, de modo que esse conhecimento possa dar suporte ao processo decisório. Os relatórios de gestão, que retratam a governança da instituição sob os aspectos de gestão e de controle, envolvem a combinação de conjuntos diferentes de conhecimentos explícitos de diversos órgãos da Casa. Na pesquisa realizada nos Relatórios de Gestão dos exercícios de 2014 a 2016, salvo os relatos a respeito dos Cetis e do CDTI, não foi encontrada a descrição de alguma formalidade ou prática que promova ou reforce a necessidade de estabelecer de forma sistêmica um fluxo de informações e de comunicação sobre a estratégia da Câmara dos Deputados entre o CGE e os demais comitês presentes na governança da instituição. Pode-se deduzir que essas lacunas de informação na governança da GE dificultam a implementação da GRCorp na instituição, visto que a informação e o conhecimento teriam a potencialidade de reduzir o risco (RODRIGUEZ; EDWARDS, 2014).

No caso dos CSGs e dos escritórios de gestão, os dados obtidos nos Relatórios de Gestão de 2014 a 2016 e na Portaria nº 233, de 2009, que estabelece o modelo de governança da GE, indicam que o compartilhamento corporativo das informações e do conhecimento relativos aos riscos associados aos projetos corporativos ocorreria de forma mais perceptível e documentada nas RAEs, por meio dos relatórios preparatórios para as reuniões e das suas atas. Não se trata da GRCorp da instituição, visto que é uma prática não sistêmica e relativa a projetos corporativos. Rodriguez e Edwards (2014) argumentam que a GRCorp pressupõe a visão

estratégica da análise de riscos para organização como um todo, bem como a avaliação organizacional ampla do desempenho de riscos organizacionais e baseada em riscos.

Conforme verificado nos Relatórios de Gestão de 2014 a 2015, a área de TI, que promove um fluxo de informações e de comunicação de forma sistêmica e documentada, é a que apresenta um modelo de GR alinhado à estratégia organizacional.

A falta de direcionamento e preparação, de forma sistêmica, dos dados e das informações relativos à GE e à GRCorp parece prejudicar a avaliação e o monitoramento dos resultados de GE e GRCorp por parte da alta administração, conforme os dados obtidos no estudo de caso e no questionário aplicado sugerem. Essas lacunas de informação não permitem que a alta administração realize seu processo decisório de forma adequada, com as informações de que deveriam dispor para interpretar possíveis cenários.

Os Relatórios de Gestão dos exercícios de 2014 a 2016 mostram que as ações para mitigação de riscos são pontuais e não ocorrem de forma transversal em toda a organização. Rodriguez e Edwards (2014) argumentam que a principal diferença entre a GRCorp e a GR está na visão estratégica da análise de riscos para organização como um todo, em contraposição à visão localizada. Pode-se deduzir que, na instituição, há práticas de GR em estruturas administrativas, mas não de GRCorp.

A área de TIC, segundo os dados constantes do relatório, é a que parece realizar um acompanhamento mais sistêmico dos riscos, além de considerar as interseções entre os riscos de TI e a estratégia corporativa. Para tanto, estabelece um fluxo de informações que parece agregar valor e produção de conhecimento, visto que contribui para a elaboração de indicadores de desempenho que têm sido acompanhados e aprimorados de 2014 a 2016. O CGE não adota práticas similares às da área de TI para a GR na organização. O modelo COSO-ERM define como um importante instrumento de gestão os indicadores de desempenho que podem ajudar a alta administração no acompanhamento e no gerenciamento da estratégia, bem como na identificação de riscos que possam afetar projetos, processos de apoio à estratégia ou a própria GE em si.

A GRCorp, entendida como a análise de riscos de forma transversal na organização, a partir de uma orientação estratégica e da visão corporativa (RODRIGUEZ; EDWARDS, 2014), seria parte da gestão e da tomada de decisão, integrando-se à estrutura, às operações e aos processos da organização (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS, 2018). A GRCorp é um tema novo na Casa, sob o ponto de vista dos normativos patrocinados e aprovados pelo CGE. O projeto corporativo Implantação da Gestão de Riscos Corporativos teve

início em 2016 e foi considerado concluído em 2017, após a aprovação, pelo CGE, da minuta da política de GR. Nos documentos relativos ao projeto, não foram encontradas soluções de continuidade para outras fases presentes na declaração de escopo do projeto, além da própria aprovação da política de GR. Constatam do Termo de Encerramento do projeto, obtido mediante consulta à Aproge, as seguintes informações:

1. Capacitação: foi criado um módulo de GR para o PEC Gestão e realizada a primeira turma para os membros dos escritórios de gestão.
2. Comunicação (ações de divulgação e comunicação das práticas e da cultura relativas à GR): uma palestra aberta aos servidores sobre GR foi realizada, além de um evento de lançamento da Política de Gestão Corporativa de Riscos.
3. Transição (ações para assegurar a continuidade do processo de GRCorp após o término do projeto): a Gestão Corporativa de Riscos foi oficializada pelo Ato da Mesa nº 233 (BRASIL, 2018) que prevê as responsabilidades e os papéis envolvidos.

A Política de Gestão Corporativa de Riscos foi aprovada pela Mesa Diretora da Câmara dos Deputados em maio de 2018. O art. 4º do Ato da Mesa nº 233 (BRASIL, 2018) estabelece que é objetivo da Política de Gestão Corporativa de Riscos “implantar o modelo corporativo de gestão de riscos”. O simples fato de publicar uma política de GR sem um direcionamento por parte do CGE de um fluxo de informações, conhecimentos e comunicações relativas a riscos a ser tratado de forma sistêmica pelo próprio CGE será suficiente para implantar o modelo corporativo de GR na instituição? O modelo de GE, conforme verificado a partir da aplicação de questionário aos membros do CGE, não seria um dos dificultadores da implementação da GRCorp na Câmara dos Deputados? Estudos futuros poderão ser realizados no intuito de verificar a efetividade da Política de Gestão Corporativa de Riscos da Câmara dos Deputados quanto à implantação do modelo corporativo de GR na instituição.

A formalização da GRCorp na gestão pública brasileira também é recente. Em 2016, o MPOG e a CGU publicaram a Instrução Normativa Conjunta MP-CGU nº 1, que dispõe sobre controles internos, GR e governança no âmbito do Poder Executivo Federal (BRASIL, 2016b). A atualização da norma NBR ISO 31000, em 2018, e do modelo COSO-ERM, em 2017, parece dar mais ênfase do que as versões anteriores à necessidade de alinhar os conceitos de GRCorp à GE, podendo a GRCorp afetar o valor, a missão, a estratégia e a governança das instituições (COSO-ERM, 2017), sendo o processo de GR parte integrante da gestão e da tomada de decisão (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS, 2018).

Na Câmara dos Deputados, apesar de a implantação da GRCorp ser incipiente, ela pode contribuir para a geração de benefícios, visto que é uma atividade intrínseca de governança. Na GRCorp, a governança desempenha um importante papel, e a alta administração influencia a GRCorp, visto que “o conselho de administração supervisiona a estratégia e executa as responsabilidades de governança para apoiar a administração na obtenção de objetivos estratégicos e de negócios” (COSO-ERM, 2017). O modelo conceitual de análise que embasa este trabalho foi construído considerando o componente “cultura e governança”, que juntos formariam uma base para todos os outros componentes da GRCorp. Uma instituição com uma cultura ciente do risco enfatiza a importância de gerenciar riscos, além de incentivar o fluxo transparente e oportuno de informações sobre riscos (COSO-ERM, 2017). Em relação ao sistema de governança da instituição apresentado nos relatórios de gestão e aos resultados obtidos com a aplicação do questionário, as metas e as estratégias estabelecidas na organização se desenvolvem em uma cultura com baixa adesão à GRCorp no âmbito do CGE, bem como dos escritórios corporativo e setoriais a ele subordinados.

As práticas de GR integradas ao estabelecimento da estratégia permitem o gerenciamento das informações sobre riscos necessárias para considerar estratégias alternativas e permitir a adoção da estratégia (COSO-ERM, 2017). Nesse sentido, o gerenciamento usaria informações tempestivas, acessíveis e relevantes para dar suporte à GRCorp e ao gerenciamento estratégico.

Para identificar alternativas de solução para questões relacionadas à necessidade de integração da GRCorp e da GE, sob a ótica da gestão da informação, do conhecimento e da comunicação, questionários em formato eletrônico foram encaminhados a 44 pessoas, entre membros do CGE e gestores das estruturas de apoio à governança da GE, resultando em um total de 42 respondentes. Para efeito desta pesquisa, a alta administração é representada pelo CGE da Câmara dos Deputados (instância máxima de decisão na esfera técnico-administrativa e legislativa) e não pela Mesa Diretora, composta por parlamentares, e à qual incumbe, enquanto Comissão Diretora, a direção dos trabalhos legislativos e dos serviços administrativos da Câmara dos Deputados. A alta administração pode desempenhar um papel fundamental para a GIC e para a GRCorp, em razão do patrocínio que pode fornecer quando da implementação e continuidade desses modelos, da visão sistêmica que necessita ter da organização e da percepção adquirida em relação às estratégias organizacionais. Estudos futuros poderiam ser realizados com o propósito de verificar o padrão de percepção dos modelos de GE e GRCorp nas áreas política, tática e operacional.

Das 19 sentenças apresentadas no questionário, 13 priorizaram a função básica de governança “direcionar”. Nas sentenças, optou-se por abordar em maior parte a função “direcionar”, a partir dos dados obtidos no estudo de caso que demonstram que as informações relativas a riscos envolvem ações relacionadas a controles, processos, processos que afetem processos estratégicos, riscos que afetem a continuidade do negócio, riscos em projetos corporativos e setoriais, riscos no Peti. Parece não haver um direcionamento explícito e sistêmico da alta administração em relação à GR, o que indicaria a necessidade de a alta administração, em relação à GRCorp, “direcionar e orientar a preparação, a articulação e a coordenação de políticas e planos, alinhando as funções organizacionais às necessidades das partes interessadas (usuários dos serviços, cidadãos e sociedade em geral) e assegurando o alcance dos objetivos estabelecidos” (BRASIL, 2014).

As respostas obtidas mediante a aplicação do questionário parecem confirmar a necessidade desse direcionamento por parte da alta administração e sugerem que a GE não é vista como norteadora da GRCorp. As atribuições específicas dos membros do CGE relativas à GRCorp pressupõem que as informações e os conhecimentos sobre essas atribuições sejam explicitados. Pode-se deduzir que os dados obtidos a partir da análise dos resultados do questionário sugerem que a GIC, no que diz respeito à GRCorp, não está ocorrendo. Falta informação que possibilite a identificação dos riscos e seu impacto sobre a estratégia organizacional, sendo baixa a transversalidade entre a GRCorp e a GE. Segundo a percepção dos respondentes, a gestão da informação, do conhecimento e da comunicação relativa a riscos é fraca e não contribui para o alinhamento da GRCorp à estratégia organizacional.

Não é claro para os respondentes que o CGE promova o alinhamento entre a GRCorp e a GE. A existência de mecanismos para comunicar informações relativas a riscos não garante a sua efetividade, havendo lacunas de comunicação. Segundo os resultados obtidos, é baixa a transversalidade entre a GRCorp e a estratégia organizacional.

Não se vê com assertividade a influência dos mecanismos de compartilhamento de informações relativas a riscos na mitigação de riscos corporativos. Falta gestão da informação, do conhecimento e da comunicação. Falta informação sistematizada que permita a identificação dos riscos e seu impacto sobre a estratégia organizacional. As lacunas de informação e comunicação parecem ser maiores quando relacionadas a conhecimentos explícitos, sistematizados ou específicos. A GIC parece não estar contribuindo para o fortalecimento da GRCorp e vice-versa. Não há a visão de que os esforços são produzidos para a gestão eficaz da informação, do conhecimento e da comunicação.

Os gestores estratégicos têm dificuldades de tratar temas como GR. Não se percebe o suporte à GR por meio de sistemas de tecnologia. Os dados sugerem que os sistemas de tecnologia existentes, segundo os respondentes, não contribuem para o processo decisório da GE e para a GRCorp (sentenças 13 e 14). A GR carece de gestão do conhecimento e de sistemas de tecnologia que contemplem informações acessíveis, tempestivas e relevantes sobre riscos. A gestão do conhecimento não sistematizada na instituição como suporte à GE e à GRCorp é um problema para os próprios sistemas de TI, havendo insegurança quanto ao suporte informacional provido pelos sistemas de tecnologia, conforme verificado no questionário a partir da percepção dos respondentes. Os sistemas de tecnologia não estariam contribuindo de forma suficiente para diminuir a assimetria informacional no âmbito do CGE e das demais estruturas de apoio à GE.

No questionário, há comentários dos respondentes que reforçam a dificuldade de tomada de decisão sob a orientação do CGE. A percepção é de que não há sistematização da GRCorp por parte do CGE. A GR estaria sendo feita de fora “intuitiva”, considerando “a experiência própria” de cada membro do comitê e não “uma diretriz do CGE”. Alguns respondentes pontuaram a dificuldade de fortalecimento do modelo de GE na instituição, em razão da “ingerência política na administração” e da “manifestação do viés político na maioria das ações administrativas”, o que atrapalharia a priorização de ações que tivessem impacto na definição da matriz de riscos dos processos de trabalho. Pode-se destacar também que alguns respondentes consideram a Política de Gestão Corporativa de Riscos “recente”, “incipiente”, parte de um “momento de transição” e “ainda não colocada em prática”.

A pesquisa, considerando os dados obtidos no estudo de caso e nos resultados do questionário, indica que há deficiência de funções básicas de governança do CGE, no que diz respeito à GE, à GRCorp e ao alinhamento entre a GE e a GRCorp. Há lacunas de GIC na GE e na GRCorp, e entre a GE e a GRCorp, as quais prejudicam o processo decisório.

Para um respondente, a GE seria fundamental para o desenvolvimento institucional da Câmara dos Deputados, mas as informações estariam ainda muito restritas aos membros do comitê e a algumas áreas que apoiam a GE. Se houvesse melhoria do fluxo de informação e comunicação, outras áreas da organização poderiam se inserir no processo tornando mais efetiva a GE e a GRCorp. Para outro respondente, o CGE ainda estaria inclinado a analisar riscos de projetos, não avaliando riscos de processos relevantes da Casa. Houve ainda o comentário no sentido de que a GE teria “perdido o fôlego do seu início”.

Em face das dificuldades verificadas nesta pesquisa relativas à dinâmica do modelo de GE na instituição e da baixa influência da GE na GRCorp, uma alternativa bastante viável seria o estabelecimento de um modelo de gestão corporativa de riscos não subordinado à GE. Em razão do desgaste do modelo de GE, e para evitar a contaminação da GRCorp pela GE em razão da cultura organizacional resistente a esta última, conforme verificado nas respostas dos respondentes analisadas neste estudo, a GRCorp poderia ser estabelecida como uma estrutura resultante da modernização administrativa da instituição, e talvez contribuir para a reavaliação do modelo de GE estabelecido.

A GE poderia ser uma limitação para se implantar a gestão corporativa de riscos na instituição. Outra futura limitação poderia ser a GRCorp dissociada do processo legislativo e das atividades inerentes à atuação parlamentar. Seria relevante identificar e analisar os riscos corporativos inerentes ao processo legislativo, a fim de legitimar o modelo. Ou seja, percorrer o caminho inverso da GE, implementando-se um modelo *top-down* sob o patrocínio da Mesa Diretora da Câmara dos Deputados. Pelo que se observa, o chamado “tom do topo” mostra-se essencial para o sucesso de iniciativas como essa.

Em trabalhos futuros, sugere-se reaplicar o questionário a fim de avaliar a evolução e a sedimentação da política de GR avaliada pelos respondentes como nova.

No processo de análise dos questionários, houve a oportunidade de análise em separado das respostas dos membros do CGE e dos respondentes que compõem as demais estruturas de governança da GE na Câmara dos Deputados. Observou-se que, em relação aos respondentes sem posicionamento, o maior percentual daqueles que foram neutros (36,4%) correspondeu aos membros do CGE, na sentença nº 10, que avalia se as informações utilizadas pelo CGE permitem a identificação de riscos associados à consecução da estratégia organizacional. O maior percentual daqueles que não souberam informar (32,3%) correspondeu aos respondentes que compõem as demais estruturas de governança da GE na instituição, na sentença nº 11, que trata da acessibilidade e da sistematização das lições aprendidas no que diz respeito à avaliação e mitigação de riscos e sua contribuição para a GE.

Consideradas as respostas em todas as questões, os membros do CGE tiveram maior percentual de respondentes que se declararam neutros, com média de 15,32%. Quando aos respondentes das demais estruturas de governança da GE, a média daqueles que se declararam neutros foi de 10,54%, consideradas as respostas das 19 sentenças.

Nesta pesquisa, não foram explorados os cruzamentos de dados demográficos, o que pode ser realizado em trabalhos futuros.

Espera-se que as percepções obtidas neste estudo a partir da possível influência da GE na GRCorp da Câmara dos Deputados, sob os aspectos da informação, do conhecimento e da comunicação, também possam contribuir para a identificação de práticas relativas à GRCorp no setor público e para possíveis alternativas de solução que visem aumentar a eficiência do processo decisório no setor público.

Segundo as observações de Rodriguez e Edwards (2014), os riscos corporativos compreenderiam aos relacionados à formulação e à execução das estratégias da organização ou ainda poderiam estar relacionados a processos estratégicos. Essa percepção ainda não é clara para os respondentes.

A GIC poderia contribuir para o alinhamento entre a GE e a GRCorp e esta última poderia aumentar a eficiência do processo decisório na organização, na medida em que permitisse aos gestores construir nos cenários de incerteza estratégias que lhes possibilitassem administrar riscos e cumprir seus objetivos. Para disponibilizar essas estratégias de forma tempestiva e correta, parece que a GIC integrada à GRCorp poderia dar suporte de forma mais efetiva à avaliação de riscos, à identificação de cenários e ao compartilhamento de informações e de conhecimentos. A melhoria do fluxo de informação e comunicação do CGE com as outras áreas da organização poderia dar mais transparência às ações de gestão, tornando mais efetiva a GE e a GRCorp. A GIC seria, portanto, uma ferramenta na abordagem da GRCorp e também no próprio processo da GRCorp. Sugere-se, nesse sentido, que o CGE avalie a retomada da GIC como facilitadora da GE e da GRCorp. Vale salientar ainda que, em 2009, a GIC foi contemplada no planejamento estratégico da instituição com o objetivo estratégico “Aprimorar a gestão e a disseminação da informação e do conhecimento”, sob a perspectiva dos processos internos, constituindo o Programa de Gestão da Informação e do Conhecimento. O objetivo desse programa seria o de definir e implantar políticas para selecionar, organizar, manter e disseminar informações e documentos de forma segura, com o objetivo de compartilhar o conhecimento. Nas diretrizes estratégicas da Câmara dos Deputados para o ciclo 2012-2013, “melhorar a gestão e a disseminação de informações internas” é uma linha de atuação da Diretriz 7 (Gestão – Aperfeiçoar a Gestão da Câmara dos Deputados) (BRASIL, 2018c).

Na Câmara dos Deputados, apesar de ser recente a formalização da política corporativa sobre a GR, a análise dos riscos corporativos durante a RAE poderia ser realizada de forma sistêmica. Essa prática poderia contribuir para o estabelecimento de uma cultura favorável à implantação da governança de riscos alinhada à estratégia na instituição. Para estabelecer as estratégias de enfrentamento a riscos, a alta administração deveria supervisionar a estratégia e

executar as responsabilidades de governança para apoiar a administração na obtenção de objetivos estratégicos e de negócios (COSO- ERM, 2017).

A reformulação do modelo de governança da GE, explicitado na Portaria nº 233 (BRASIL, 2009) parece ser necessária em face da própria publicação, em 2018, da Política de Gestão Corporativa de Riscos da Câmara dos Deputados. Talvez essa possa ser uma oportunidade de promover a discussão sobre a necessidade de alinhamento entre a GE e a GRCorp impulsionado pela GIC.

Nas organizações, a GRCorp seria fundamental para uma gestão adequada, com a formulação de estratégias que considerem os riscos do processo decisório realizado pela alta administração. Espera-se que este estudo tenha contribuído para que a Câmara dos Deputados aprimore os seus processos de gestão, visto que os processos de trabalho da organização dependem da informação e do conhecimento desenvolvidos com o objetivo de encontrar soluções que evidenciem a sua missão institucional de fortalecer a democracia.

REFERÊNCIAS

ALVESSON, Mats. **Understanding Organizational Culture**. London: Sage, 2012.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS (ABNT). **NBR ISO 31000: Gestão de riscos: Diretrizes**. Rio de Janeiro, 2018.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS (ABNT). **NBR ISO 9000: Sistemas de Gestão de Qualidade: Fundamentos e Vocabulário**. Rio de Janeiro, 2015.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS (ABNT). **NBR ISO 31000: Gestão de riscos: Princípios e diretrizes**. Rio de Janeiro, 2009a.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS (ABNT). **ISO/IEC Guia 73: Gestão de riscos: Vocabulário**. Rio de Janeiro, 2009b.

BERNSTEIN, Peter L. **Desafio aos deuses: a fascinante história do risco**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

BOTELHO, Cássia Regina O. M.; MELO, Maria Raquel Mesquita. Desafios e soluções para implantação da gestão estratégica na Câmara dos Deputados. *In: CONGRESSO CONSAD DE GESTÃO PÚBLICA*, 3. 2010, Brasília. **Painel 33-129**. Brasília, 2010. Tema: Experiências concretas da implantação e execução da estratégia em Organizações Públicas: dificuldades, benefícios e lições aprendidas p. 4-34. Disponível em: http://www.escoladegestao.pr.gov.br/arquivos/File/Material_%20CONSAD/paineis_III_congresso_consad/painel_33/desafios_e_solucoes_para_implantacao_da_gestao_estrategica_na_câmara_dos_deputados.pdf. Acesso em: 15 jul. 2017.

BOYNE, George A.; WALKER, Richard M. Strategic management and public service performance: The way ahead. **Public administration review**, v. 70, p. s185-s192, 2010.

BRASIL. Câmara dos Deputados. **Ato da Mesa n. 56**. Brasília, 2009a. Disponível em: <http://www2.camara.leg.br/legin/int/atomes/2009/atodamesa-56-8-dezembro-2009-597969-publicacaooriginal-120661-cd-mesa.html>. Acesso em: 14 out. 2017.

BRASIL. Câmara dos Deputados. **Ato da Mesa n. 59**. Brasília, 2013. Disponível em: <http://www2.camara.leg.br/legin/int/atomes/2009/atodamesa-56-8-dezembro-2009-597969-publicacaooriginal-120661-cd-mesa.html>. Acesso em: 14 out. 2017.

BRASIL. Câmara dos Deputados. **Ato da Mesa n. 133**. Brasília, 2016d. Anexo. Disponível em: <https://www2.camara.leg.br/legin/int/atomes/2016/atodamesa-133-8-dezembro-2016-784008-norma-cd-mesa.html>. Acesso em: 25 jun. 2018.

BRASIL. Câmara dos Deputados. **Ato da Mesa n. 215**. Brasília, 2017c. Disponível em: <http://www2.camara.leg.br/legin/int/atomes/2017/atodamesa-215-6-dezembro-2017-786039-publicacaooriginal-154670-cd-mesa.html>. Acesso em: 14 dez. 2017.

BRASIL. Câmara dos Deputados. **Ato da Mesa n. 233**. Brasília, 2018b. Disponível em: <http://www2.camara.leg.br/legin/int/atomes/2018/atodamesa-233-24-maio-2018-786753-publicacaooriginal-155674-cd-mesa.html>. Acesso em: 29 jun. 2018.

BRASIL. Câmara dos Deputados. **Estrutura Organizacional Diretoria-Geral. Relatório de Gestão do Exercício de 2014, 2015**. Brasília, 2015a. Disponível em: <http://www2.camara.leg.br/a-camara/estruturaadm/gestao-na-camara-dos-deputados/contas-da-camara/ano-de-2014/relatorio-de-gestao-2014>. Acesso em: 20 out. 2015.

BRASIL. Câmara dos Deputados. **Estrutura Organizacional Diretoria-geral. Relatório de Gestão do Exercício de 2015, 2016**. Brasília, 2016a. Disponível em: <http://www2.camara.leg.br/a-camara/estruturaadm/gestao-na-camara-dos-deputados/contas-da-camara/ano-de-2015/relatorio-de-gestao-2015>. Acesso em: 17 nov. 2017.

BRASIL. Câmara dos Deputados. **Estrutura Organizacional Diretoria-geral. Relatório de Gestão do Exercício de 2016, 2017c**. Brasília, 2017a. Disponível em: <http://www2.camara.leg.br/a-camara/estruturaadm/gestao-na-camara-dos-deputados/contas-da-camara/ano-de-2016/relatorio-de-gestao-2016>. Acesso em: 25 nov. 2017.

BRASIL. Câmara dos Deputados. **Gestão Estratégica**. Brasília, 2018c. Disponível em: <https://camaranet.camara.leg.br/web/gestao-estrategica>. Acesso em: 25 maio 2018.

BRASIL. Câmara dos Deputados. **Gestão Estratégica. Gestão de Projetos. Projetos Corporativos**. Brasília, 2016c. Disponível em: https://camaranet.camara.leg.br/documents/37194/11591355/Declara%C3%A7%C3%A3o+de+Escopo_riscos/6f85f272-4670-7c99-8986-0bf38b5268a0. Acesso em: 24 ago. 2018.

BRASIL. Câmara dos Deputados. **Gestão Estratégica - Planejamento Estratégico da Câmara dos Deputados 2012 -2023**. Brasília, 2012. Disponível em: <https://camaranet.camara.leg.br/documents/37194/372951/Planejamento+Estrat%C3%A9gico+2012-2023/841ec+4f9-d70f-4c1c-8352-351cb59578aa>. Acesso em: 14 abr. 2018

BRASIL. Câmara dos Deputados. **Portaria n. 233**. Brasília, 2009b. Disponível em: <http://www2.camara.leg.br/legin/int/portar/2009/portaria-233-28-dezembro-2009-601150-publicacaooriginal-122858-cd-dg.html>. Acesso em: 14 out. 2017.

BRASIL. Câmara dos Deputados. **Regimento Interno**. Brasília, 2018a. Disponível em: <https://www2.camara.leg.br/atividade-legislativa/legislacao/regimento-interno-da-camara-dos-deputados/arquivos-1/RICD%20atualizado%20ate%20RCD%206-2019.pdf> Acesso em: 20 abr. 2018.

BRASIL. Câmara dos Deputados. **Resolução n. 21**. Brasília, 1992. Disponível em: <http://www2.camara.leg.br/legin/int/rescad/1992/resolucaodacamaradosdeputados-21-4-novembro-1992-321247-normaatualizada-pl.html>. Acesso em: 27 jul. 2018.

BRASIL. [Constituição Federal (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília: Câmara dos Deputados. Edições Câmara, 2018.

BRASIL. **Lei 12.777**, de 28 de dez. de 2012. Altera o Plano de Carreira dos Servidores da Câmara dos Deputados e dá outras providências. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2012/Lei/L12777.htm. Acesso em: 27 jul. 2018.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Controladoria-Geral da União. **Instrução Normativa Conjunta nº 01**. Dispõe sobre controles internos, gestão de riscos e

governança no âmbito do Poder Executivo federal. Brasília, 2016b. Disponível em: http://www.cgu.gov.br/sobre/legislacao/arquivos/instrucoes-normativas/in_cgu_mpog_01_2016.pdf Acesso em: 15 mar. 2016.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Acórdão n. 696**. 1ª Câmara. Relator: Min. Bruno Dantas. Brasília, 14 de fevereiro de 2017b. Disponível em: <https://contas.tcu.gov.br/etcu/ObterDocumentoSisdoc?seAbrirDocNoBrowser=true&codArqCatalogado=12328038>. Acesso em: 16 abr. 2017.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. 1ª Câmara. **Acórdão n. 5.589**. Relator: Min. Walton Alencar Rodrigues. Brasília, 29 de setembro de 2015b. Disponível em: <https://contas.tcu.gov.br/etcu/ObterDocumentoSisdoc?seAbrirDocNoBrowser=true&codArqCatalogado=9688905>. Acesso em: 16 abr. 2017.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Governança Pública. Referencial Básico de Governança**. Brasília, 2014. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?inline=1&fileId=8A8182A24F0A728E014F0B34D331418D> Acesso em: 14 jul. 2018.

BUCHANAN, Leigh, e O'CONNELL, Andrew. Uma breve história da tomada de decisão. **Harvard Business Review**, Jan. 2006. Disponível em: https://www.academia.edu/9158812/UMA_BREVE_HIST%C3%93RIA_DA_TOMADA_DE_DECIS%C3%83O Acesso em: 20 abr. 2017.

CALAZANS, Angélica Toffano Seidel. Qualidade da informação: conceitos e aplicações. **Transinformação**, Campinas, v. 20, n.1, p.29-45. jan./abr. 2008. Disponível em: <http://www.redalyc.org/pdf/3843/384353962004.pdf> Acesso em: 18 mar. 2017.

COELHO JUNIOR, Francisco Antonio. Gestão estratégica: um estudo de caso de percepção de mudança de cultura organizacional. **PsicoUSF**, v. 8, n. 1, p. 81-89, 2003. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/pusf/v8n1/v8n1a11.pdf> Acesso em: 24 nov. 2018

COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION (COSO). **Gerenciamento de Riscos Corporativos**: Estrutura Integrada. Sumário Executivo. São Paulo, 2007. Disponível em: <https://www.coso.org/Documents/COSO-ERM-Executive-Summary-Portuguese.pdf> . Acesso em: 16 nov. 2016.

COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION (COSO). **Enterprise Risk Management**: Integrating with Strategy and Performance. EUA, 2017. Disponível em: <https://www.coso.org/Documents/2017-COSO-ERM-Integrating-with-Strategy-and-Performance-Executive-Summary.pdf> Acesso em: 16 nov. 2016.

COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION (COSO). **Internal Control**: Integrated Framework. Executive Summary. Durham, 2013. Disponível em: <https://www.coso.org/Documents/990025P-Executive-Summary-final-may20.pdf>. Acesso em: 28 abr. 2018.

CRUZ, Fábio. **Resposta aos riscos**. Florianópolis, 2011. Disponível em: <http://www.fabiocruz.com.br/resposta-aos-riscos/>. Acesso em: 18 nov. 2016.

DAMODARAN, A. **Gestão estratégica do risco**: uma referência para a tomada de riscos empresariais. Porto Alegre: Bookman, 2009.

DAVENPORT, Thomas H.; PRUSAK, Laurence. **Conhecimento Empresarial**: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. Rio de Janeiro: Campus, 1998. p. 110.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FISCHER, Rosa María. **Cultura e poder nas organizações**. Atlas, 1989.

GJERDRUM, D.; PETER, M. The New International Standard on the Practice of Risk Management: A Comparison of ISO 31000:2009 and the COSO ERM Framework. **Risk Management**, New York, n. 21, Mar., 2011. Disponível em: <https://www.soa.org/globalassets/assets/library/newsletters/risk-management-newsletter/2011/march/jrm-2011-iss21-gjerdrum.pdf> Acesso em: 20 fev. 2017.

GUIMARÃES, André Sathler *et al.* Gestão estratégica no Poder Legislativo: o caso da Câmara dos Deputados. **Revista do Serviço Público**, ENAP, Brasília, v. 63, n. 1, 25-42, jan./mar., 2012. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/86/83> Acesso em: 15 mar. 2017.

MACHADO-DA-SILVA, Clóvis L.; VIZEU, Fábio. Análise institucional de práticas formais de estratégia. **Revista de Administração de Empresas**, v. 47, n. 4, p. 89-100, 2007. Disponível em: https://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590_S0034-75902007000400008.pdf Acesso em: 20 nov. 2018.

MARCIANO, J. L. **Modelos de gestão de riscos corporativos**: ISO 31000 e COSO. Brasília: [s.n.], 2016. Documentação técnica de projeto.

MINTZBERG, Henry. **Criando organizações eficazes**: Estruturas em cinco configurações. São Paulo: Atlas, 1995.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2010.

MIRANDA, Roberto Campos da Rocha. Conhecimento estratégico. **Ciência da Informação**, v. 45, n. 3, 2018. Disponível em: <http://revista.ibict.br/ciinf/article/view/4053/3571> Acesso em: 20 nov. 2018.

MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

MUSWEU, I. **Risk Management frameworks**: what really matters. 2012. Disponível em: <http://www.isaca.org/chapters10/Lusaka/NewsandAnnouncements/Documents/2015-conference/Risk-Management-Frameworks-What-really-matters.pdf>. Acesso em: 18 mar. 2017.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação do Conhecimento na empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Gestão do conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2009.

PAIM, Isis; NEHMY, Rosa Maria Quadros; GUIMARÃES, César Geraldo. Problematização do conceito "Qualidade" da Informação. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v. 1, n. 1, 2007. Disponível em: <http://portaldeperiodicos.eci.ufmg.br/index.php/pci/article/view/8>. Acesso em: 20 out. 2017.

POISTER, Theodore H. The future of strategic planning in the public sector: Linking strategic management and performance. **Public Administration Review**, v. 70, p. 246-254, 2010. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1111/j.1540-6210.2010.02284.x>. Acesso em: 23 nov. 2018.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE – PMI. **Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de projetos**: Guia PMBOK. Pensilvânia: [s.n.], 2017.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. **Sobre o PMI**. 2018. Disponível em: <https://brasil.pmi.org/brazil/AboutUS/WhatisPMI.aspx>. Acesso em: 20 abr. 2017.

RODRIGUEZ, Eduardo; EDWARDS, John S. Knowledge management in support of enterprise risk management. **International Journal of Knowledge Management**, v. 10, n. 2, p. 43-61, Apr./Jun., 2014. Disponível em: https://publications.aston.ac.uk/id/eprint/24970/1/Knowledge_management_in_support_of_enterprise_risk_management.pdf Acesso em: 18 set. 2017

SILVA, Terezinha Elizabeth; TOMAÉL, Maria Inês. A gestão da informação nas organizações. **Informação & Informação**, v. 12, n. 2, p. 148-149, 2007. Disponível em: <http://www.uel.br/revistas/uel/index.php/informacao/article/view/1806/1540> Acesso em: 25 jan. 2017.

SCHEIN, E. **Organizational culture and leadership**. San Francisco: Jossey-Bass, 1985.

WRIGHT, P.; KROLL, M.J.; PARNELL, J. **Administração Estratégica**: conceitos. São Paulo: Atlas, 2000.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso**: Planejamento e Métodos. Porto Alegre: Bookman Editora, 2015.

ZIPPERER, Lorri; AMORI, Geri. Knowledge management: An innovative risk management strategy. **Journal of Healthcare Risk Management**, v. 30, n. 4, p. 8-14, 2011. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1002/jhrm.20064> Acesso em: 17 nov. 2017

APÊNDICE A

ALINHAMENTO DA PESQUISA

PROBLEMA GERAL
<p>Quais aspectos da gestão estratégica da Câmara dos Deputados podem influenciar a gestão de riscos corporativos (GRCorp) na instituição, sob a ótica da informação, do conhecimento e da comunicação?</p>
REFERENCIAL TEÓRICO
<p>ISO 31000:2018</p> <ul style="list-style-type: none"> - Gerenciar riscos é iterativo e auxilia as organizações no estabelecimento de estratégias, no alcance de objetivos e na tomada de decisões fundamentadas. Gerenciar riscos é parte da governança e da liderança, e é fundamental para a maneira como a organização é gerenciada em todos os níveis. Isto é, contribui para a melhoria dos sistemas de gestão. (ISO 31000, 2018, p. vi). - Gestão de riscos = melhorar a governança; estabelecer uma base confiável para a tomada de decisão e o planejamento. - Gestão de riscos = é parte da tomada de decisões. - Gestão de riscos = baseia-se nas melhores informações disponíveis, informações históricas e atuais, bem como expectativas futuras. Convém que a informação seja oportuna, clara e disponível para as partes interessadas pertinentes. <ul style="list-style-type: none"> - Convém que a gestão de riscos esteja alinhada com a cultura, os processos, a estrutura e a estratégia da organização. - Convém que os fatores que afetam as consequências e a probabilidade sejam identificados, uma vez que um risco é analisado determinando-se suas consequências e sua probabilidade. - Contexto interno: governança, estratégia, cultura, sistemas de informação, fluxos de informação e processos de tomada de decisão (tanto formais como informais). <p>COSO-ERM</p> <ul style="list-style-type: none"> - O risco afeta a capacidade de uma organização atingir sua estratégia e seus objetivos de negócio. Portanto, um desafio para a administração é determinar a severidade de riscos que a organização está preparada para aceitar. (COSO-ERM, 2017, p. 3). <ul style="list-style-type: none"> - A GRCorp afeta o valor, largamente determinado pelas decisões tomadas pela gerência, desde as decisões estratégicas gerais até as decisões do dia a dia (COSO-ERM, 2017, p. 3). - A GRCorp não cria a estratégia da entidade, mas influencia o seu desenvolvimento. Uma organização que integra suas práticas de gerenciamento de risco ao estabelecimento da estratégia executa o seu gerenciamento com as informações de risco necessárias para considerar as estratégias alternativas e, por fim, escolher e adotar sua estratégia (COSO-ERM, 2017, p. 4). - A governança define o tom da organização, reforçando a importância da GRCorp e das responsabilidades de supervisão (COSO-ERM, 2017, p. 21). - O conselho de administração supervisiona a estratégia e executa as responsabilidades de governança para apoiar a administração no alcance da estratégia e dos objetivos de negócio. (COSO-ERM, 2017, p. 28). <p>Rodriguez e Edwards (2014)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Gestão de riscos corporativos - Responsabilidade dos <i>stakeholders</i>. Governança. Orientação estratégica. Proteção da estabilidade organizacional. Processo decisório baseado em riscos.

- A prioridade pode estar na estrutura dos portfólios da organização, nas alterações de recursos, nos processos estratégicos.

Instrução Normativa Conjunta nº 01, de 2016

- *accountability*: “conjunto de procedimentos adotados pelas organizações públicas e pelos indivíduos que as integram que evidenciam sua responsabilidade por decisões tomadas e ações implementadas, incluindo a salvaguarda de recursos públicos, a imparcialidade e o desempenho das organizações”.

- As lacunas de informação levam os tomadores de decisão a terem preferências diferenciadas quanto aos riscos que desejam aceitar ou não, e, na maior parte das vezes, a opção é pela hipótese da **escolha racional**.

Rodriguez e Edwards (2014)

- **o conhecimento reduz o risco**, porque muitas vezes se trata apenas de um problema de falta de conhecimento para interpretar aquilo que determinada informação significa.

Zipperer; Amori (2011, p. 10)

- O benefício e o desafio da gestão de riscos para os gestores de risco caracterizam-se por encontrar uma forma de **garantir que os esforços em prol da gestão de risco sejam apoiados por meio do compartilhamento adequado e eficaz de conhecimentos**. Isso garante que todas as áreas da organização tomem suas decisões a partir de uma base de conhecimento comum e com lições aprendidas da gestão de exposição a riscos em uma arena e do apoio a prevenção a riscos em outra.

- O gestor de risco pode criar conscientização sobre as oportunidades de parcerias interprofissionais para novas estratégias de compartilhamento de conhecimento. Se o gerente de risco lidera a iniciativa ou é um parceiro de coordenação, o objetivo de um esforço ativo para construir uma estrutura de compartilhamento de conhecimento requer a participação das principais partes interessadas sobre a abordagem organizacional única a ser visualizada e implementada. Além disso, a liderança deve apoiar e envolver-se no esforço, estabelecendo responsabilidade e apropriação do quadro e da estratégia apropriados.

INSTRUMENTO

Modelo Conceitual de Análise

Entrevistas:

Membros do CGE

1. No que diz respeito ao modelo de GE adotado pela Câmara dos Deputados, qual é a sua função?

2. Considera que a GRCorp poderia contribuir para o desempenho da sua função? De que forma?

4. O CGE identifica de forma contínua riscos que possam dificultar a execução da estratégia planejada ou destruir a estratégia existente? Exemplifique.

5. Discorra sobre a qualidade das informações e do conhecimento de que dispõe o CGE para dar suporte a um modelo de GE que inclua a GRCorp.

Questionário:

Membros Escritórios de Gestão e CGE

- O Comitê de Gestão Estratégica (CGE) supervisiona a estratégia e executa as incumbências de governança destinadas a apoiar a administração no alcance da estratégia.
- Os membros do CGE, aos quais compete a orientação e o acompanhamento do processo de gestão estratégica, entendem a sua própria função no modelo de gestão estratégica da Câmara dos Deputados.

- Os membros do CGE entendem que é seu papel contribuir para que a gestão de riscos corporativos esteja alinhada ao modelo de gestão estratégica.
- No modelo de gestão estratégica adotado pela Câmara dos Deputados, o CGE dispõe de atribuições específicas para a gestão de riscos corporativos.
- Ao realizar suas escolhas estratégicas, o CGE identifica os riscos associados a essas escolhas e analisa suas implicações.
- Há práticas de gestão de riscos definidas pelo CGE.
- A definição das práticas de gestão de riscos feitas pelo CGE considera a estratégica organizacional.
- As informações utilizadas pelo CGE no seu processo decisório são acessíveis, tempestivas e relevantes, contribuindo para a consecução de metas e objetivos estratégicos.
- Os recursos informacionais disponíveis para a execução da estratégia e a forma como as pessoas usam esses recursos em benefício da eficiência organizacional são conhecidos pelo CGE.
- As informações utilizadas pelo CGE permitem a identificação dos riscos associados ao alcance da estratégia organizacional.
- As lições aprendidas no passado pelo CGE são sistematizadas e acessíveis, ajudando a identificar, avaliar e mitigar riscos, contribuindo para a escolha de determinada estratégia.
- As informações de que dispõe o CGE contribuem para criar e antecipar possíveis cenários, de modo a otimizar o processo decisório.
- Os sistemas de tecnologia existentes na Casa contribuem para que o CGE gerencie riscos corporativos e tome decisões baseadas em dados relacionados aos objetivos estratégicos.
- As informações constantes dos sistemas de tecnologia contribuem para dar suporte ao processo decisório do CGE relativo à gestão de riscos corporativos.
- O CGE dispõe de mecanismos para comunicar informações significativas relativas a riscos.
- O CGE usa canais de comunicação para dar suporte adequado à gestão de riscos corporativos.

- O CGE comunica aos gestores da Casa que as responsabilidades de execução da estratégica organizacional devem considerar o gerenciamento dos riscos corporativos.
- Os esforços em prol da gestão de risco na Casa são apoiados por meio do compartilhamento eficiente e eficaz de informações e de conhecimentos.
- Os mecanismos de compartilhamento de informações relativas a riscos na Casa contribuem para a mitigação de riscos corporativos.

Estudo de caso: o modelo de gestão estratégica da Câmara dos Deputados

- Histórico do modelo de gestão estratégica na Câmara dos Deputados.
- Análise dos Relatórios de Gestão da Câmara dos Deputados dos exercícios de 2014, 2015 e 2016 para subsidiar o estudo de caso exploratório, considerando a variável “informação, conhecimento e comunicação” do modelo conceitual de análise proposto e sua influência na GRCorp da Câmara dos Deputados.

Fonte: elaborado pela autora.

ANEXO A

E-MAIL DA APROGE - CÂMARA ÓRGÃO DE REFERÊNCIA

08/09/2017 15:42

Inbox

Para: Cassia Regina Ossipe Martins Botelho;
Prezada Cássia,

Conforme solicitado, informo que o reconhecimento da Câmara dos Deputados enquanto órgão de referência na Administração é frequente. Alguns aspectos que merecem ser pontuados com relação a esse fato são:

- O nosso modelo de acessibilidade foi copiado por diversas instituições do judiciário, como STJ e PGR. Vale mencionar que o contrato celebrado com a Apae para contratação de pessoas com deficiência para o trabalho de higienização de obras raras foi pioneiro na Administração Pública, fazendo com que a Câmara fosse procurada por diferentes órgãos públicos para *benchmarking*.

- O prédio do Ceam-SIA foi premiado em 2017 com selo triplo AAA de eficiência energética da construção, concedido com base nos referenciais de sustentabilidade.

- O EcoCâmara foi procurado pelo Senado na época de concepção do Senado Verde, que espelhou seu modelo naquele adotado pela Câmara.

- Em 2016, capitaneamos na Assembleia de Minas um trabalho de integração com outros legislativos para discutir formas de avaliação do Legislativo em quesitos de governança e gestão.

- Este ano, fomos eleitos no Fórum de Diretores-Gerais de Legislativos (FORDG) para fazer parte da comissão que conduzirá a transição do FORDG para uma Rede Legislativa de Governança e Gestão.

- Em 2016, foi constituído um grupo com diversos órgãos públicos dos três poderes, em razão das adequações impostas pela EC95/2016. Pelo trabalho desenvolvido pela Câmara dos Deputados, fomos convidados a participar e apresentar os modelos de contratações e controle de gastos aplicado.

- No quesito parlamento aberto, somos referência na Associação de Secretários-Gerais de Parlamentos. Todo encontro da Associação resulta em muita procura da Câmara dos Deputados por outros parlamentos para troca de experiências. Nos dois últimos encontros (outubro/2016 e abril/2017), fomos convidados a integrar seletor grupo de trabalho para discutir o modelo de inovação e abertura de parlamento e apresentar o que já tem sido adotado e pensado pela Casa.

Estamos à disposição para detalhes adicionais e informações complementares.

ANEXO B**E-MAIL DA APROGE - INTEGRANTES DOS ESCRITÓRIOS CORPORATIVO E SETORIAIS DE GESTÃO ESTRATÉGICA**

18/04/2018 10:33

*Inbox***Para:** Cassia Regina Ossipe Martins Botelho**RELAÇÃO DOS MEMBROS DOS ESCRITÓRIOS CORPORATIVO E SETORIAIS DE GESTÃO ESTRATÉGICA****(ATUALIZADO EM ABRIL DE 2018)**

Diretoria
Gabinete da DG (2 membros)
Aproge (Escritório Corporativo) (22 membros)
Cedi (3 membros)
Cefor (2 membros)
Conle (4 membros)
Conof (3 membros)
Deapa (2 membros)
Decom (0 membro)
Depol (5 membros)
Detaq (1 membro)
Detec (5 membros)
Dileg (2 membros)
Dirad (4 membros)
Ditec (10 membros)
DRH (4 membros)
Secin (6 membros)
Secom (5 membros)
SGM (2 membros)