

AVALIAÇÃO DE RISCOS ORGANIZACIONAIS: PROPOSIÇÃO DE FERRAMENTA DE GESTÃO EM UMA INSTITUIÇÃO DE EDUCAÇÃO SUPERIOR NA ÁREA DA SAÚDE

Celia Regina Naves - Fundação Pedro Leopoldo (FPL)

Ester Eliane Jeunon

Resumo

Esta pesquisa procurou responder: como uma instituição de ensino superior pode implantar seu processo de avaliação de riscos tendo como base a norma ISO 31000? Seu objetivo consistiu em desenvolver ferramenta de gestão para uma instituição de ensino superior diagnosticar e tratar riscos, fundamentada na ISO 31000. Esta é uma pesquisa de paradigma interpretativista, descritiva, de abordagem qualitativa e aplicada. Como estratégia de pesquisa foi adotado o estudo de caso. A entrevista semiestruturada e pesquisa documental foram utilizadas para a coleta de dados. A adequação ao padrão norteou a análise de dados. Dentre os resultados mais expressivos, constatou-se que o brainstorming é a técnica mais adequada para a fase de identificação de riscos da ferramenta. Parâmetros de probabilidade semiquantitativa, gravidade e nível de risco foram definidos para a análise e avaliação dos riscos. As tipologias de risco adotadas foram a assistencial, ocupacional, ambiental, jurídica, econômico-financeira, mercado/imagem e operacional. Opções para o tratamento dos riscos avaliados foram determinadas. Também se verificou que é fator crítico de sucesso para implantação da ferramenta o envolvimento da direção, o alinhamento à orientação estratégica da organização, a definição dos papéis e responsabilidades e a adoção de uma equipe dedicada para conduzir a implementação da ferramenta.

Palavras-chave: Gestão de risco corporativo. Processo de avaliação de riscos. ISO 31000

Abstract

This research sought to answer: how can a higher education institution implement its risk assessment process based on the ISO 31000 standard? Its objective was to develop a management tool for a higher education institution to diagnose and treat risks, based on ISO 31000. This is an interpretative, descriptive research with a qualitative and applied approach. As a research strategy, the case study was adopted. The semi-structured interview and documental research were used for data collection. Pattern-matching logic guided the data analysis. Among the most expressive results, it was found that brainstorming is the most appropriate technique for the risk identification phase of the tool. Semi-quantitative probability, severity and risk level parameters were defined for risk analysis and assessment. The risk typologies adopted were assistance, occupational, environmental, legal, economic-financial, market/image and operational. Options for the treatment of assessed risks were determined. It was also found that the involvement of management, alignment with the strategic orientation of the organization, the definition of roles and responsibilities and the adoption of a dedicated team to lead the implementation of the tool are a critical success factor for the implementation of the tool.

Keywords: Enterprise risk management. Risk assessment process. ISO 31000

Avaliação de riscos organizacionais: proposição de ferramenta de gestão em uma instituição de Educação Superior na área da saúde.

INTRODUÇÃO

Na prática empresarial a exposição a riscos está sempre presente. A organização que não se antecipa às ameaças que a cercam e não souber prevenir ou mitigar as falhas em seus processos possui um futuro incerto. É por isso que a gestão de riscos corporativos vem ganhando destaque. Ela oferece um conjunto de orientações, técnicas, métodos e ferramentas que permitem às empresas conhecer os riscos aos quais estão expostas e saber como agir para geri-los. Gerenciar riscos, então, implica usar estratégias que evitem ou minimizem as consequências de um desvio ou problema, a fim de manter o negócio em seu caminho de crescimento, sem desviar de seus objetivos.

A *International Organization for Standardization (ISO) 31000* trouxe uma importante contribuição para o gerenciamento de riscos corporativos. Ela fornece diretrizes que permitem às empresas reconhecer os riscos existentes em cada processo ou rotina da organização. Também direciona formas de analisar e tratar os desvios para que eles não impactem os objetivos da organização.

Especialmente no segmento educacional privado, a gestão de risco ainda é incipiente. Em que pese o fato de as instituições de ensino superior estarem enfrentando ameaças raras ou desconhecidas, como a segurança da comunidade acadêmica, o aumento dos custos, a alta concorrência e processos de regulação cada vez mais complexos, predomina a inexistência de um processo formal de gestão de risco que as coloque numa posição proativa frente aos riscos. Até mesmo a pesquisa sobre gestão de risco no segmento educacional privado ainda é pouco explorada na literatura.

Sendo assim, o objetivo principal deste estudo foi analisar uma instituição de ensino superior e desenvolver uma ferramenta para que ela possa diagnosticar e tratar riscos, fundamentada nas diretrizes da ISO 31000.

PROBLEMA DE PESQUISA E OBJETIVO

A sociedade já viveu experiências infelizes por não equilibrar risco e retorno ou por não antever possíveis cenários e seus riscos, como os diversos escândalos corporativos envolvendo fraudes contábeis em grandes corporações, a bolha do *subprime*, os incêndios em museus, a ruptura de barragens e, mais recentemente, a pandemia da *disease of coronavirus (COVID)*, que pegou o mundo desprevenido (Izumi, Sukhwani, Surjan e Shaw, 2021; Jean-Jules e Vicente, 2021; Silveira, 2022). Esse cenário mostra que as práticas de gestão de risco no ambiente corporativo encontram-se em estágio inicial. As normas e os modelos de gestão que tratam do tema surgiram em um passado recente e por isso seus princípios, processos e ferramentas encontram muitos obstáculos de implementação nas organizações (Araújo e Gomes, 2021; Jean-Jules e Vicente, 2021; Junqueira, 2021; Silveira, 2022).

A Associação Brasileira de Normas Técnicas - Norma Brasileira (ABNT NBR) ISO 31000 é uma dessas normas. Ela fornece um modelo conceitual para a implementação do gerenciamento dos riscos enfrentados pelas empresas, porém, como a própria norma estabelece, a abordagem por ela sugerida não é específica para qualquer indústria ou setor, ou seja, carece de personalizações proporcionais aos contextos interno e externo da organização. E são justamente essas personalizações uma das primeiras barreiras à implementação da gestão de riscos, pois a

norma fornece diretrizes de “o que” deve ser feito, mas não especifica “como”. Há grande dificuldade por parte das instituições de transpor a teoria para a prática empresarial de gerir riscos (ABNT, 2018).

A Faculdade Ciências Médicas (FCM-MG), organização onde este estudo foi conduzido, é uma instituição de ensino superior (IES) privada. Especialmente nesse segmento são escassas tanto as pesquisas sobre o tema, quanto a adoção de um processo estruturado de gestão de riscos pelas instituições. As IES públicas foram compelidas pelo Tribunal de Contas da União a adotar um modelo de gestão de riscos e as IES de capital aberto o fazem devido às exigências da Comissão de Valores Mobiliários. Ainda que a maturidade da gestão de riscos dessas IES não esteja consolidada, elas ao menos foram iniciadas nos conceitos e princípios. Enquanto isso, grande parte das IES privadas permanece distante dessa vivência (Araújo e Gomes, 2021; Lartseva, Vyacheslavova, Aleksashina, Savostikova e Yudaev, 2021; Silveira, 2022; Simões e Rocha, 2021; Souza, 2018).

Na contramão dessa realidade do segmento educacional privado, a FCM-MG decidiu implementar o processo de gestão de risco. Ela se viu diante de uma série de problemas (necessidade de antever possíveis cenários e seus riscos, garantir o sucesso da implantação da governança corporativa, cumprir seus objetivos estratégicos, manter a certificação ISO 9001 e responder adequadamente às exigências regulatórias em âmbito assistencial) que poderiam ser resolvidos com a implementação de um processo formal de avaliação de riscos. Diante disso, tem-se o seguinte problema de pesquisa: como uma instituição de ensino superior pode implantar seu processo de avaliação de riscos tendo como base a norma ISO 31000?

O objetivo geral consistiu em desenvolver ferramenta para uma instituição de ensino superior diagnosticar e tratar riscos, fundamentada na ISO 31000. E os específicos foram a) caracterizar o contexto organizacional com foco no gerenciamento de riscos; b) identificar como os riscos serão encontrados e reconhecidos na instituição, a partir do contexto organizacional; c) identificar critérios e métodos pelos quais os riscos identificados serão analisados, a fim de que se conheça a sua magnitude; d) definir como será feita a avaliação para decidir se a magnitude do risco é aceitável ou não; e) estabelecer formas de tratamento para os riscos a fim de modificá-los.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Gestão de risco corporativo

A gestão de riscos corporativos, ou *enterprise risk management* (ERM), compreende o conjunto de atividades de um negócio focado em identificar, influenciar e utilizar ativamente as informações sobre o risco para atingir os objetivos do negócio (Klučka e Grünbichler, 2020). Ela difere da definição tradicional de gestão de risco por reconhecer a interdependência entre os diferentes tipos de risco e então propor uma gestão mais integrada e holística. A visão tradicional tratava a gestão de risco sem métodos integrados, com cada unidade abordando suas exposições separadamente em “silos” de risco (Liebenberg e Hoyt, 2003). O novo paradigma da gestão de risco organizacional nasceu associado a um novo entendimento sobre o conceito de risco, que contribuiu para sua popularização. Os riscos deixaram de ser tratados de forma fragmentada, isolada, focada no financeiro e no nível operacional e passaram a ser compreendidos como um processo contínuo, integrado, abrangendo todos os riscos relevantes do negócio e com foco estratégico (Ferro, 2015).

A importância estratégica da ERM vem aumentando a cada dia. Isso porque as empresas têm experimentado que os benefícios da gestão de risco vão além de oferecer formas de reação

a fracassos (IBGC, 2007; Florio e Leoni, 2017; Zou e Hassan, 2017; Yang, Ishitaq e Anwar, 2018). Consequentemente, um número cada vez maior de empresas tem adotado esse programa, conforme comprova a pesquisa de gerenciamento de riscos corporativos realizada pela *The Risk Management Society* (RIMS). Ela ressalta que o número de empresas do setor financeiro que declarou possuir programa de ERM total ou parcialmente implantado subiu de pouco mais da metade em 2013 para 92% em 2017.

Apesar do número crescente de empresas adotando a ERM, muitas relatam problemas de implementação que dificultam a obtenção dos benefícios esperados (Fekete, 2022; Miccolis, 2013). Esses problemas não surpreendem Jean-Jules e Vicente (2021), pois o processo de implantação da ERM é complexo, difícil e envolve, além de sistemas técnicos, questões sociais que são de difícil controle. A fim de contribuir para a solução desse problema, eles apresentam em seu artigo fatores críticos para alcançar a implementação de ERM bem-sucedida, na tentativa de reduzir a distância entre a adoção, a implementação e o uso dessa ferramenta. Um desses fatores é o apoio da alta administração ao projeto. Liang, Saraf, Hu e Xue (2007) corroboram o achado de que a participação da alta direção afeta positivamente o grau de uso de uma inovação nas empresas.

Outro elemento mencionado por Jean-Jules e Vicente (2021) é a necessidade de que o projeto de ERM esteja alinhado à orientação estratégica da organização. Uma visão clara associada a uma lógica de negócio que mostre como a ERM será justificada, financiada e legitimada facilita o envolvimento das partes interessadas no projeto.

A designação de uma equipe dedicada para conduzir o processo de implantação da gestão de riscos corporativos também tem sido citada na literatura como fator crítico de sucesso. Essa equipe tem como responsabilidade promover a integração de conhecimentos de diferentes funções como produção, marketing, finanças etc., permitindo aos gestores a obtenção de conhecimentos transversais necessários para incorporar a ERM nas operações de suas unidades (Jean-Jules e Vicente, 2021).

Alinhado a esse fator crítico de sucesso, Eulerich (2021) faz uma análise crítica do novo “modelo de três linhas de defesa”, que tem sido amplamente utilizado pelas organizações desde 2011 para estruturar a interação entre os diversos atores da gestão de risco. Por esse modelo a primeira linha é formada pela gerência operacional (nível tático). Os atores dessa linha são chamados de proprietários do risco, pois são eles que avaliam, controlam e mitigam os riscos juntamente com os controles internos. A segunda linha é formada pelas funções responsáveis por facilitar e monitorar a implementação da gestão de risco e garantir a comunicação de seus resultados a toda a organização (Confederação Europeia de Institutos de Auditoria Interna - ECIIA - e Federação das Associações Europeias de Gestão de Risco - FERMA, 2010). Essa linha tem semelhança com a proposta de equipe dedicada sugerida por Jean-Jules e Vicente (2021). A terceira é a função de auditoria que fornece à alta administração informações sobre o desempenho da gestão de riscos.

Uma característica do processo de implementação da ERM é o aumento da gama de habilidades que o colaborador deve ser proficiente para conduzir o processo. Ele precisa estar disposto a fazer um investimento pessoal nesse sentido, que só acontecerá se ele se sentir emocional, comportamental e cognitivamente envolvido para desenvolver as novas competências. Por isso, esse também é um fator crítico para o sucesso da ERM (Jean-Jules e Vicente, 2021). A necessidade de treinamento, capacitação e desenvolvimento de novas habilidades para que se desenvolva a mentalidade de risco nas pessoas é alta, e fragilidades nesse quesito impactando a eficácia da implantação da gestão de risco foram observadas por Araújo e Gomes (2021), Furlan e Pacheco e Nascimento, Santos e Oliveira (2020) em seus estudos.

Gestão de riscos, segundo a ABNT NBR ISO 31000

A NBR ISO 31000 (ABNT, 2018, p. 1) define que a gestão de risco é o conjunto de “atividades coordenadas para dirigir e controlar uma organização no que se refere a riscos”. E que uma dessas atividades, o processo de gestão de riscos, envolve a aplicação sistemática de políticas, procedimentos e práticas para o estabelecimento do contexto institucional de risco e em seguida a identificação, avaliação, análise e tratamento dos riscos. É possível observar estudos anteriores que utilizam a norma ISO 31000 como referência para tratar de temas ligados à gestão de riscos, entre outros, De Oliveira, Aparecida Neto, Abreu e Fernandes (2021) e Darlinda, Wahyuni e Utamajaya (2021). Assim, por essa norma ser utilizada por pesquisadores em seus trabalhos científicos e pelo âmbito da organização que será estudada, a ISO 31000 é uma das principais referências deste estudo. A ISO 31000 é acompanhada por outras duas normas técnicas que esclarecem e/ou complementam suas orientações. Uma delas é a ISO *Guide 73* Gestão de risco – vocabulário, que contém definições de termos que foram utilizados na ISO 31000, e a outra é a outra norma complementar é a ISO 31010 Gestão de risco – técnicas de avaliação de risco, que contém a relação de técnicas recomendadas para implementar a ISO 31000.

Para a empresa gerir o efeito da incerteza sobre os objetivos, ou seja, gerenciar seus riscos, a ISO 31000 recomenda o estabelecimento de uma arquitetura que contemple três elementos: os princípios, a estrutura e o processo da gestão de risco (ABNT, 2018). A própria norma está estruturada nessas três partes, que são interdependentes. Os princípios são orientações que quando adequadamente aplicadas aceleram a transformação cultural. Eles traduzem para uma linguagem mais prática os principais atributos da nova cultura, deixando claro quais são os comportamentos desejados e aqueles que serão repudiados (ABNT, 2015). O segundo elemento, a estrutura da gestão de riscos, contempla os fundamentos e arranjos organizacionais necessários à implantação do gerenciamento de riscos. Os componentes dessa estrutura devem ser definidos e implantados e incluem, entre outros, políticas, objetivos, responsabilidades, planos, recursos, processos e atividades necessárias para que a gestão de risco se desenvolva em consonância com a governança (ABNT, 2018).

Em conformidade com a ABNT (2009; 2012; 2015; 2018) e Simões e Rocha (2021), o terceiro elemento, o processo, define a) o escopo, ou seja, onde a gestão de risco será aplicada (na estratégia e/ou na operação, como exemplo); b) quais parâmetros externos e internos serão considerados ao gerenciar riscos; c) quais critérios serão considerados para estabelecer a significância do risco; d) como serão feitas a comunicação e a consulta com as partes interessadas para a compreensão dos riscos; e) como será conduzido o processo de avaliação (identificação, análise e avaliação) dos riscos; f) de que forma os riscos serão tratados a fim de serem mitigados; g) como os riscos serão registrados e de que forma sua situação atual será comunicada às partes interessadas e h) e de que forma o processo de gestão de risco descrito até aqui (princípios, estrutura e processo) será monitorado e analisado a fim de manter e melhorar a qualidade e eficácia da concepção, implementação e resultados do processo. Como esta pesquisa se propôs a desenvolver uma ferramenta que auxiliasse na implantação do processo de avaliação de risco, seus fundamentos teóricos serão detalhados no a seguir.

Na etapa de identificar os riscos, o objetivo é encontrar, reconhecer e registrar todos os eventos que se acontecerem afetam o alcance dos objetivos do processo avaliado. Devem ser abrangidos, inclusive, aqueles que não estão sob o controle da organização. Fatores humanos e organizacionais também devem ser considerados (ABNT, 2012; 2018).

Existe uma variedade de técnicas que podem ser utilizadas para alcançar esse objetivo. A ISO 31010 apresenta 26 delas. Medina-Serrano, González-Ramírez, Gasco-Gasco e Llopis-Taverner (2021) utilizaram *brainstorming* e diagrama de Ishikawa para levantar os riscos da

cadeia de suprimentos de uma indústria alemã. Łuczak, Miśniakiewicz e Saavedra (2021) aplicaram o método Delphi para identificar os fatores de risco relacionados a maratonas na Polônia. Fekete (2022) sugere, para quando não se têm dados passados o suficiente para explorar os riscos, a estratégia de levantar os eventos por meio de *workshops* com especialistas, utilizando uma lista preliminar de eventos levantados na literatura da área, para ao final do *workshop* obter uma lista completa dos riscos.

Kira e Fonseca (2020) agregaram uma informação importante em seu estudo, assumindo que a instituição iniciou a implantação do processo de gestão de riscos utilizando a ferramenta Análise de Modo, Efeito e Criticidade da Falha (FMECA). Entretanto, ela teve que ser substituída por ter sido considerada complexa pelos funcionários, que passaram a utilizar apenas o *brainstorming* na fase de identificação. Isso mostra como a escolha da ferramenta adequada interfere no êxito do projeto.

Um ponto de convergência entre os pesquisadores é que o mapeamento de processos é fator crítico para o sucesso da fase de identificação de riscos. Furlan e Pacheco (2021) detectaram que a falta de mapeamento por processo foi um dificultador da implementação da gestão de riscos em um instituto federal de ensino. No levantamento (*survey*) feito em 68 universidades federais do Brasil com membros de comitês de riscos, um dos desafios que se destacaram para a adoção da gestão de riscos foi a falta de processos mapeados (Araújo e Gomes, 2021). Sem conhecer os dados e as informações que são produzidas, consumidas, armazenadas, publicadas e destruídas durante o processo, bem como o ponto em que cada uma dessas coisas acontece, não é possível identificar quais estão sob maior risco (Campos, 2014).

Após levantar todos os eventos que podem impactar um processo, o próximo passo é aprofundar o conhecimento das características de cada um deles. Analisar o evento consiste em identificar sua tipologia, as consequências quando o evento acontece, se existem controles que evitam sua ocorrência ou minimizam seu impacto e a probabilidade de o evento se tornar real. O objetivo final é combinar a consequência e a probabilidade de cada evento para determinar um nível de risco (ABNT, 2012; 2018).

A tipologia consiste numa forma de classificar o evento, permitindo sua agregação de forma organizada. Sedrez e Fernandes (2011) afirmam que os tipos de risco aos quais as organizações estão expostas variam conforme a natureza de sua atividade. E acrescentam que nas universidades e centros universitários do estado de Santa Catarina predominam os riscos operacionais, legais, estratégicos, de imagem e financeiros. Nos serviços de saúde ganha destaque o risco assistencial. Santos, Novi, Ramos, Cruz, Paiva, Silva, Souza e Ruas (2017, p. 80) definem risco assistencial como aqueles “provenientes da prestação dos serviços aos usuários dos serviços de saúde, no que diz respeito à aplicação dos procedimentos prescritos e realizados pela equipe de saúde”.

A análise da consequência pode envolver saber se ela terá efeitos positivos ou negativos, se ela provocará efeitos em cascata ou cumulativos, se serão consideradas as consequências imediatas ou somente as decorridas após certo tempo do evento e se ela será quantificada de maneira qualitativa ou quantitativa (ABNT, 2012, 2018). A nomenclatura utilizada nos trabalhos científicos para o termo consequência varia. As IES públicas utilizam o termo impacto por ser esse o direcionamento do guia de orientação para gerenciamento de riscos do Ministério Público (Souza, 2018). Kira e Fonseca (2020) utilizaram o termo gravidade. Gutiérrez e Sánchez-Ortiz (2018) optaram por vulnerabilidade. Mas como a própria ISO 31000 expressa em seu escopo, a aplicação das diretrizes presentes em seu conteúdo pode ser personalizada para qualquer organização.

Os controles, outra característica a ser avaliada em um evento, são medidas que contêm ou modificam um risco. Um controle pode ser uma prática, uma política, um dispositivo, uma estrutura física, entre outros. Os controles não conseguem modificar o risco em todas as vezes, por isso a análise da adequação e da eficácia dos controles é imprescindível para melhorar o nível de risco (ABNT, 2012, 2018). Na área da saúde esse mesmo conceito também é definido como barreira. A Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA, 2017) descreve que as barreiras são implementadas para evitar riscos e atenuar consequências oriundas de falhas humanas e de equipamentos, e que podem ser físicas (por exemplo, grade nas macas) ou naturais, como manter distância.

A ISO Guia 73 (ABNT, 2009, p. 6) refere-se à probabilidade como chance de algo acontecer. E acrescenta que fica a critério da instituição decidir se essa probabilidade será definida, medida ou determinada “objetiva ou subjetivamente, qualitativa ou quantitativamente, ou se descrita utilizando-se termos gerais ou matemáticos”. O importante na análise é saber se existe probabilidade de o evento acontecer no futuro e conhecer os fatores que reduzem a probabilidade do risco (ABNT, 2012; Fekete, 2022).

A análise dos itens relacionados até aqui se torna praticável somente se houver parâmetros que mostrem se os itens avaliados estão dentro de limites aceitáveis. A ISO 31000 nomeia esses parâmetros de critérios de risco. São exemplos de critérios de risco escalas de probabilidade, escalas do impacto da consequência, faixas de risco tolerável, formas de tratamento e priorização de ação frente ao risco, entre outras. Sendo assim, para executar a análise de risco é preciso definir critérios de risco para cada uma das características estudadas neste capítulo. Esses critérios podem ser definidos com base em fontes como objetivos acordados, apetite ao risco, requisitos legais, de cliente, técnicos e outros.

O nível de risco representa a magnitude do risco e é expresso, como descrito anteriormente, pela combinação da gravidade e da probabilidade. Existem muitas técnicas para determinar o nível de risco. A ISO Guia 73 apresenta 20 delas, mas a maioria dos trabalhos pesquisados utiliza a matriz de probabilidade e consequência para defini-lo.

A avaliação do risco consiste em comparar o resultado da análise que foi feita para cada característica dos eventos identificados, com seus respectivos critérios de risco, para então determinar se a magnitude do risco é aceitável ou não (ABNT, 2009). Percebe-se, então, que o propósito dessa etapa é apoiar as decisões do que fazer com a magnitude do risco encontrada. É preciso ressaltar que a decisão do que fazer com o risco, após conhecer sua magnitude, irá depender do que a ISO Guia 73 nomeou de apetite pelo risco, que é a quantidade e tipo de riscos que uma instituição está disposta a buscar, reter ou assumir. Arruda, Russo, Souza e Fernandes (2019) complementaram o termo, esclarecendo que é o quanto, de forma qualitativa, de risco que a empresa está preparada a assumir a fim de atingir seus objetivos e criar valor.

Complementando o processo de avaliação, o tratamento do risco tem como objetivo selecionar e implementar ações para abordar os riscos (ABNT, 2018). O tratamento de risco pode envolver, entre outras, a decisão de não iniciar ou descontinuar uma atividade, assumir ou aumentar o risco, a fim de buscar uma oportunidade, remover a fonte do risco, alterar a probabilidade ou a gravidade, alterar as consequências, compartilhar o risco com outra parte ou retê-lo por uma escolha consciente. Como já foi mencionado, a opção adequada é aquela que equilibra os custos, esforços ou desvantagens aos benefícios que trarão aos objetivos (ABNT, 2009). Uma prática comum no mercado e que auxilia o processo de avaliação do risco é o estabelecimento de critérios para orientar o tratamento daqueles, com base nos níveis de risco encontrados para o evento. Bilska, Tomaszewska e Kołozyn-Krajewska (2020) utilizaram em seu estudo uma escala com esses critérios.

METODOLOGIA

Esta é uma pesquisa de paradigma interpretativista, descritiva, de abordagem qualitativa e aplicada em virtude de buscar gerar conhecimento para futura utilização prática e dirigida a solucionar um problema. Como estratégia de pesquisa foi adotado estudo de caso único (Collis e Hussey, 2005; Saccol, 2010; Yin, 2003). A unidade de análise foi a Faculdade Ciências Médicas de Minas Gerais e a de observação foi composta de oito funcionários da instituição que exerceram papéis relevantes na implementação da ferramenta de gestão de risco e que possuem conhecimento aprofundado nos temas que serão abordados no roteiro de entrevista. Também compõem a unidade de observação diversos documentos institucionais com informações sobre o tema em estudo. A coleta de dados foi conduzida por meio de entrevista semiestruturada e pesquisa documental. Para coletar dados das pessoas, um roteiro de entrevista semiestruturado foi elaborado com perguntas abertas a serem respondidas de forma livre pelos entrevistados. A pesquisa documental ocorreu em arquivos eletrônicos disponíveis em sistema de gestão de documentos informatizado no mesmo período das entrevistas. Foram consultados documentos do tipo relatório e, em maior número, documentos que padronizam os procedimentos de trabalho da IES. As informações obtidas nessa fonte serviram para corroborar, ou não, os achados das entrevistas e para indicar dados a serem confirmados nas entrevistas.

Utilizou-se a proposição de Yin (2003) para a análise de dados denominada adequação ao padrão. O padrão empírico teve como base a situação atual da IES em relação à identificação de riscos, construída a partir de entrevistas com a direção e lideranças de setores das áreas educacionais e assistenciais e pesquisa documental em procedimentos de trabalho. Já o padrão de base prognóstica foi determinado por meio das proposições obtidas no referencial teórico, tendo como principal referência o modelo conceitual para processo de avaliação de riscos da ISO 31000. As propostas para a ferramenta surgiram da comparação do padrão empírico com o de base prognóstica, da seguinte maneira: se a FCM-MG já tinha algo implementado que atendia ao padrão teórico, ele foi incluído na ferramenta de gestão para a avaliação do risco e se não, uma proposta foi oferecida para a construção da ferramenta, respaldada pelo referencial teórico.

ANÁLISE DOS RESULTADOS

Este estudo de caso foi realizado na Faculdade Ciências Médicas de Minas Gerais (FCM-MG), instituição filantrópica com dois *campi* na cidade de Belo Horizonte. Fundada em 1950 e reconhecida por decreto em 1951, a faculdade oferece atualmente quatro cursos de graduação na área da saúde, a saber: Medicina, Fisioterapia, Enfermagem e Psicologia, além de especializações, residência médica e mestrado para os seus mais de 4.000 alunos (<https://www.cmmg.edu.br/>). A partir de 1990 a FCM-MG passou a contar com o Hospital Universitário Ciências Médicas (HUCM). Hoje em dia o hospital é instituição médica e acadêmica de referência, que destina 100% de seus leitos de internação, suas consultas ambulatoriais e exames complementares aos pacientes do SUS. Possui 239 leitos, sendo 28 de Centro de Tratamento Intensivo (CTI). Realiza por mês em torno de 1.000 internações, 1.000 cirurgias e 6.000 atendimentos ambulatoriais (<https://www.huem.org.br/o-hospital/hospital-escola/>).

Com relação aos respondentes, dos oito participantes, quanto ao sexo, cinco eram mulheres e três, homens. A formação acadêmica de três era a Enfermagem, uma era fisioterapeuta, dois médicos, uma administradora e um administrador, contador e economista. O cargo de diretor era ocupado por três (geral, da faculdade e do hospital), quatro eram

coordenadoras (dos setores Qualidade, Pesquisa e Extensão, Unidade de Internação e Núcleo de Segurança do Paciente) e um era analista da qualidade. O diretor geral atua na instituição há 18 anos. Os diretores da faculdade e do hospital há seis anos. A coordenadora da Pesquisa e Extensão 12 anos, a da Qualidade 10 anos, da Unidade de Internação oito anos, do Núcleo de Segurança do Paciente (NSP) quatro anos e a analista da qualidade quatro anos também. Como se pode ver, todos possuíam tempo de casa suficiente para conhecer muito bem os processos e a cultura organizacional.

As propostas de técnicas, parâmetros e processos que compuseram a ferramenta para diagnosticar e tratar riscos surgiram a partir, além do referencial teórico, das respostas às perguntas e da análise dos documentos listados na Tabela 1. Ela mostra que a escolha do documento a ser consultado se deu em função da possibilidade de ele conter informação que pudesse contribuir com a resposta da pergunta do roteiro de entrevista. Dessa forma, foi possível confrontar os achados da análise documental com as falas dos respondentes.

Em relação ao primeiro objetivo específico, que foi caracterizar o contexto organizacional com foco no gerenciamento de riscos, constatou-se o envolvimento da alta direção com a implantação da gestão de riscos, o que pôde ser visto tanto pela disponibilização de recursos (materiais, humanos e financeiros) ao projeto, quanto pelo compromisso com a prevenção do risco assumido no mapa estratégico. Isso corrobora Fekete (2022), Nascimento *et al.* (2020) e Liang *et al.* (2007), que confirmaram que a participação da alta direção afeta positivamente o grau de uso de uma inovação nas empresas. Também vai ao encontro da afirmação de Jean-Jules e Vicente (2021), de que o sucesso do projeto de ERM depende de seu alinhamento à orientação estratégica da organização.

Ainda sobre o primeiro objetivo, a falta de definição clara dos papéis e das responsabilidades para o processo de gestão de riscos contraria o que Jean-Jules e Vicente (2021) encontraram em seu estudo. Nele, a adoção de uma equipe dedicada para conduzir a implementação da gestão de risco contribuiu para o sucesso do resultado. Por isso, houve a proposta, pelo pesquisador, de atribuição dos papéis e, em contrapartida, a aceitação por parte da direção. O modelo das três linhas adotado para a designação de responsabilidades e papéis segue o pensamento de Eulerich (2021), que apresenta o modelo mostrando que ele tem sido amplamente utilizado pelas organizações desde 2011 para estruturar a interação entre os diversos atores da gestão de risco.

Tangenciando os temas responsabilização e envolvimento, o desconhecimento dos atores que compõem as partes interessadas do processo de gestão de risco, bem como suas percepções, valores, necessidades e expectativas, contraria as orientações da ABNT (2018) e as opiniões de Fekete (2022). A ISO 31000 cita 25 vezes as partes interessadas ao longo da norma, clamando sua participação em todas as etapas do processo. Assim, houve a proposta de reconhecimento de quem são, quais seus requisitos e como contribuirão para a avaliação de riscos, que foi prontamente atendida pela direção.

Finalizando os resultados do primeiro objetivo, a FCM-MG não havia definido o escopo da gestão de risco. Isso diverge do recomendado pela ABNT (2018) e por Simões e Rocha (2021). Então, houve a definição pelos diretores de que o escopo abrangerá todos os processos de trabalho da instituição.

Tabela 1

Resultados compilados das entrevistas e pesquisa documental

Objetivos específicos	Pergunta	Respondente	Documento consultado	Informação consultada
Caracterizar o contexto organizacional com foco no gerenciamento de riscos. Definir como será feita a avaliação para decidir se a magnitude do risco é aceitável ou não	Quais pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças identificados para o processo de gestão de riscos?		Documento do planejamento estratégico	Pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças Certificação ISO 9001 Regulamentação do negócio Cultura de qualidade Mapeamento de processos Método para a gestão de risco
	De que forma a direção demonstra seu comprometimento com a gestão de riscos?	Diretores geral, da faculdade e do hospital	Cadeia de valor Mapa estratégico	Propósito organizacional: missão, visão e valores Objetivos estratégicos Disponibilização de recursos Estratégia de engajamento das pessoas
	Qual será o escopo da avaliação de riscos?	Coordenadora da qualidade	Não houve	Processos táticos e operacionais. Na estratégia já existe método.
	Como as autoridades e responsabilizações para os papéis pertinentes à gestão de riscos são atribuídas e comunicadas a todos os níveis da organização?		Manual da Qualidade Organograma	Partes interessadas e mapas de processo Cargos e respectivas hierarquias Outras formas de atribuição de papéis aos funcionários, com foco na gestão de risco.
Identificar como os riscos serão encontrados e reconhecidos na instituição, a partir do contexto organizacional. Definir como será feita a avaliação para decidir se a magnitude do risco é aceitável ou não	Existe algum processo para encontrar, reconhecer e registrar riscos?	Coordenadoras da qualidade, da unidade de internação, pesquisa e extensão e do NSP	PRS-SGQ-001 Gestão de relatos de melhoria Mapa de processo dos setores Unidade de Internação e Pesquisa e Extensão PSP-HUCM-001 Plano de segurança do paciente PLC-CSDP-002 Protocolo de prevenção de lesões	Como são identificadas: . as causas de não conformidades, entradas dos processos, saídas necessárias, sequência e interação dos processos, requisitos para monitoramento e controle do processo . os eventos adversos na prestação da assistência . preventivamente, as chances de um paciente sofrer um evento adverso
	Quais técnicas para identificação de riscos é a mais apropriada ao contexto organizacional?		PRS-SGQ-O21 Ferramentas da qualidade	Ferramentas da qualidade que já são utilizadas pela organização
	Como determinar as consequências para estabelecer a gravidade?		PRS-SGQ-001 Gestão de relatos de melhoria PLC-CSDP-010 Notificação de incidentes	Como são tratadas as consequências das não conformidades identificadas nos processos. Como é feito o acompanhamento das consequências dos eventos.

Continua

Tabela 1

Resultados compilados das entrevistas e pesquisa documental - concluí

Objetivos específicos	Pergunta	Respondente	Documento consultado	Informação consultada
Identificar critérios e métodos pelos quais os riscos identificados serão analisados, a fim de que se conheça a sua magnitude	Existe alguma tipologia de risco utilizada pela instituição?		Não houve	Tipologias de risco já utilizadas pela instituição em seus processos.
	Há alguma forma de medir a probabilidade de um evento acontecer?	Coordenadoras da qualidade, do NSP e analista da qualidade	Não houve	Medidas de probabilidade já utilizadas pela instituição em seus processos.
	Há formas de medir a gravidade de um evento, quando ele acontece?		PLC-CSDP-010 Notificação e monitoramento de incidentes	Graus de dano para eventos adversos
	Há práticas de controle de riscos estabelecidas?		Manual da qualidade Vários procedimentos operacionais padrão (POP)	Tipos de controle que são executados na instituição Barreiras ou práticas de controle existentes nos processos
Estabelecer formas de tratamento para os riscos a fim de modificá-los	Existem processos que orientam a forma de tratamento de riscos?		Coordenadoras da qualidade, do NSP e analista da qualidade	PRS-SGQ-001 Gestão de relatos de melhoria
	Como as opções de tratamento escolhidas serão implementadas de maneira que os arranjos sejam compreendidos pelos envolvidos e o progresso em relação ao plano possa ser monitorado?	PRS-SGQ-003 Plano de ação		Como os planos de ação são planejados e implementados

Fonte: Dados da pesquisa, 2022.

O segundo objetivo específico procurou identificar como os riscos serão encontrados e reconhecidos na instituição, a partir do contexto organizacional. Esse é o passo inicial sugerido pela ABNT (2018), para a implementação de um processo de avaliação de riscos. Para atingir esse propósito, primeiro buscou-se descobrir se a instituição fazia uso de alguma técnica que pudesse ser incorporada na proposição da ferramenta. Isso reforça a explicação de Furlan e Pacheco (2021) de que integrar o processo de gestão de risco à real situação de cada setor evita a resistência à mudança.

Por meio de pesquisa documental e entrevista com lideranças da FCM-MG foi identificada a utilização do *brainstorming*, que é uma das técnicas fortemente recomendadas pela ABNT (2012) para a etapa de identificação de riscos. *Brainstorming* é a escolha de muitos pesquisadores para essa fase (Fekete, 2022; Kira e Fonseca, 2020; Medina-Serrano *et al.*, 2021). A adoção dessa técnica na proposta de ferramenta para avaliação de riscos foi também influenciada pelos achados de Kira e Fonseca (2020), que alertaram sobre a prudência de se utilizar ferramenta mais simples quando a maturidade dos funcionários em gestão de risco ainda é inicial.

As entrevistas e pesquisa documental mostraram a existência de processos mapeados na instituição, cuja utilização foi incorporada na proposta de ferramenta para a FCM-MG, a fim de evitar o que Araújo e Gomes (2021) detectaram, que foi a falta de processos mapeados como fator responsável pelo insucesso da implantação da gestão de risco em universidades federais.

Foi estabelecido como terceiro objetivo específico identificar critérios e métodos pelos quais os riscos identificados serão analisados, a fim de que se conheça a sua magnitude. A análise de algo requer a definição prévia de parâmetros a serem confrontados com o objeto de análise, bem como as faixas de aceitação de desvios, caso existam. Assim, esse objetivo procurou estabelecer os parâmetros e as faixas de aceitação para avaliar os riscos identificados. E para manter-se alinhado ao modelo preconizado pela ISO 31000, que orientou esta pesquisa, os parâmetros instituídos foram probabilidade, gravidade e nível de risco.

A determinação da gravidade envolve outras duas definições: as tipologias de risco e a escala de consequência (dano) do risco. As tipologias definidas para a FCM-MG, a saber, assistencial, ocupacional, ambiental, jurídica, econômico-financeira, mercado/imagem e operacional, constam também entre as escolhidas por Sedrez e Fernandes (2011), Santos *et al.* (2017) e Fekete (2022) em seus estudos. E a escala de dano de risco leve, moderado, grave e catastrófica/óbito está alinhada à adotada por Kira e Fonseca (2020) e WHO & Safety (2009).

A não existência de parâmetros para definir a probabilidade de um evento acontecer contradiz as recomendações da ABNT (2018). Por isso foi proposta a utilização de uma escala semiquantitativa de probabilidade que também foi a opção de Darlinda *et al.* (2021), Kira e Fonseca (2020) e das instituições estudadas por Sousa (2018).

Por fim, a inspiração para determinar a forma de mensurar o nível de risco veio da ABNT (2012), mais especificamente da matriz de classificação de riscos, que embasou a escolha da matriz de nível de risco que foi proposta à FCM-MG. Essa também foi a escolha de Medina-Serrano *et al.* (2021), Gutiérrez e Sánchez (2018) e Bilska *et al.* (2020) em seus estudos.

No que concerne ao quarto objetivo, definir como será feita a avaliação para decidir se a magnitude do risco é aceitável ou não, buscou-se apresentar como comparar os resultados das análises dos parâmetros definidos no objetivo anterior com seus respectivos critérios, numa situação real, para então determinar se a magnitude do risco é aceitável ou não. Para isso, foi feita a aplicação de um teste piloto com o protótipo da matriz de risco sugerida nos processos da unidade de internação do hospital e nos processos do setor pesquisa e extensão da faculdade. Participaram do piloto o pesquisador, a equipe do setor da qualidade, a gestora do risco (coordenadora do setor) e funcionários da equipe de trabalho das coordenadoras. Utilizar um exemplo prático vai ao encontro da recomendação de Fekete (2022) de que a utilização de exemplos de casos personalizados à organização facilita a aprendizagem do conteúdo da gestão de risco pelas pessoas.

Assim, a forma elegida para a busca dos resultados deste item preocupou-se em afastar os problemas encontrados por Furlan e Pacheco (2021) no processo de implantação da cultura de risco. Eles apuraram que reproduzir documentos sem compreender como as informações devem se transformar em ações pode comprometer a finalidade de todo o planejamento institucional. Também relatam que a integração da gestão de risco à cultura organizacional e o entendimento, pelas pessoas, de sua importância passam por saber escolher a melhor forma de disseminar o conhecimento a toda organização.

O quinto e último objetivo específico, estabelecer formas de tratamento para os riscos a fim de modificá-los, também contou com a contribuição dos respondentes do roteiro de entrevista. Eles citaram a existência de uma prática comum na instituição, que é a elaboração de planos de ação registrados em *software* de gestão para acompanhamento da implementação

de melhorias. Essa prática foi incorporada na proposta de ferramenta, pois está alinhada ao preconizado pela ABNT (2018), que expõe a necessidade de se especificar como as opções de tratamento de risco escolhidas serão implementadas e como o progresso do plano de tratamento será monitorado.

Ainda, a seleção das opções de tratamento incluídas na ferramenta de avaliação - a saber: a) evitar ou eliminar o risco; b) mitigar, reduzir ou controlar o risco; c) compartilhar o risco; d) e aceitar ou reter o risco - encontrou respaldo tanto na ABNT (2018) quanto na Anvisa (2017) e nas escolhas de Bilska *et al.* (2020) e Medina-Serrano *et al.* (2021).

CONCLUSÕES E CONTRIBUIÇÕES

O objetivo geral desta pesquisa consistiu em desenvolver ferramenta de gestão para uma instituição de ensino superior diagnosticar e tratar riscos, fundamentada na ISO 31000. A análise dos dados empíricos realizada neste trabalho, em contraposição às evidências encontradas na literatura, permitiu alcançar o objetivo proposto.

Os documentos consultados e as entrevistas realizadas com a direção e lideranças setoriais possibilitaram o conhecimento do contexto da instituição para compor uma ferramenta que fosse aderente à cultura organizacional. Desse modo, a ferramenta procurou adotar conceitos em uma linguagem de fácil entendimento, privilegiando aqueles já utilizados pela instituição. Também buscou adotar uma abordagem de utilização mais intuitiva, que permitisse aos funcionários executar a avaliação dos riscos em um passo a passo mais natural.

Pesquisas com abordagens de intervenção nos processos da organização e grande interação com funcionários e executivos trazem uma complexidade para o pesquisador, que além de fazer a transição da teoria para a prática precisa encontrar a melhor forma de abordar as pessoas para que compreendam os benefícios que o resultado do trabalho oportunizará e, assim, transponham a barreira negativa da não aceitação causada pela incompreensão.

Quanto à realização de pesquisas futuras, sugerem-se: a) a aplicação da ferramenta de gestão de risco elaborada em outros âmbitos; b) estudos que explorem os desafios da incorporação da gestão de risco na cultura organizacional; c) estudos voltados para a aferição da maturidade da gestão de risco organizacional em IES; d) estudos que tratem do desenvolvimento da mentalidade de risco em gestores e trabalhadores; e) estudos sociotécnicos sobre a implementação da ERM nas organizações.

A principal limitação desta pesquisa reside na impossibilidade de generalização estatística das descobertas e conclusões apresentadas, por serem decorrentes da análise de uma realidade organizacional bastante específica. Ainda assim, uma extrapolação racional (baseada em critérios qualitativos) pode ser conduzida, considerando-se que a sequência lógica de implantação da gestão de risco na instituição estudada baseou-se em um modelo de gestão de risco largamente respeitado por pesquisadores e profissionais da área.

Em relação às considerações gerenciais, identificou-se que, apesar de o arcabouço teórico sobre a gestão de riscos ser robusto, transpor a teoria para a prática organizacional não é uma tarefa fácil.

Pensando numa lógica de implantação, a primeira dificuldade diz respeito aos conceitos utilizados que não costumam fazer parte do cotidiano das organizações que não aderiram a essa forma de gerenciamento. Assim, os funcionários não alcançam a interpretação das informações passadas para colocá-las em sua rotina de trabalho.

Diante disso, a promoção de treinamentos constantes para preparar os atores é mandatória para efetivar o processo de gestão de risco na governança corporativa da instituição. Contribui muito para esse aprendizado o fazer junto, na prática, pelo menos as primeiras vezes, para que os gestores absorvam os conceitos e compreendam a lógica e os benefícios que a ferramenta trará.

O patrocínio da alta direção é condição sem a qual a adoção de práticas de prevenção de riscos não encontra êxito. E isso não só pela necessidade de disponibilização de recursos. Todo processo de mudança organizacional encontra uma parcela de aderentes e outra daqueles que oferecerão resistência. Boa parte da resistência pode ser superada com ações de diversas naturezas, mas sempre haverá a parcela de resistentes que se abrirão à inovação somente se sentir a chancela da direção.

Outra questão relevante que não impactou a organização pesquisada, mas que pode prejudicar a implantação da gestão de riscos em seu estágio inicial, é a ausência de processos mapeados. Quando o escopo da gestão de risco engloba todos os processos organizacionais, não apenas projetos ou a estratégia, os mapas de processos são a referência contra as quais os riscos são identificados. Por isso sua existência é indispensável.

O volume de informações geradas na avaliação de risco que envolve todos os processos organizacionais é muito grande. Cada setor levanta o número máximo de eventos que podem afetar seu objetivo, suas causas e consequências, as práticas de controle aplicadas, os resultados de gravidade, probabilidade e nível de risco e, por fim, os planos de tratamento. É impossível executar todas essas análises sem uma estrutura de tecnologia da informação (TI) bem projetada. O volume de informações gerado excede a capacidade de processamento humano e os recursos de TI permitem que as organizações compreendam informações que de outra forma não seria possível.

Uma experiência relevante a ser compartilhada é o importante papel que uma equipe de coordenação desempenha na implantação da gestão de risco. Ela é essencial para a construção de mecanismos que auxiliarão no estabelecimento da estrutura necessária à gestão de riscos, como procedimentos, práticas e formas de monitoramento. Outro papel considerável exercido por essa equipe é o de compartilhar e integrar o conhecimento adquirido ao longo da prática pelas diferentes unidades funcionais da organização. Ela se torna o elo que transporta para todas as unidades o que deu certo em uma delas, bem como evita que experiências negativas sejam replicadas.

Com o término desta pesquisa, o produto organizacional entregue, a saber, uma ferramenta para a IES diagnosticar e tratar seus riscos, precisa passar agora pela etapa de implantação, já que este estudo se limitou, por questões de prazo, a caminhar até a realização do teste piloto do protótipo. Daqui para frente o sucesso da implantação da ERM depende da constituição de uma equipe dedicada para, primeiro, acompanhar a aplicação da ferramenta em todos os processos e, depois, desenvolver mecanismos de monitoramento e análise crítica que garantam e/ou melhorem a concepção da ferramenta e os resultados obtidos por meio dela.

Não é a implementação de uma ferramenta que por si só criará uma cultura de gestão de risco dentro de uma organização. Associado a ela é necessário um trabalho constante e de longo prazo de forçar o pensamento preventivo em qualquer situação até que ele se torne uma prática inconsciente.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ABNT. (2009). *ISO Guia 73: Gestão de riscos – Vocabulário*. Associação Brasileira de Normas Técnicas.
- ABNT. (2012). *NBR ISO/IEC 31010: Gestão de riscos—Técnicas para o processo de avaliação de riscos*. Associação Brasileira de Normas Técnicas.
- ABNT. (2015). *ISO/TR 31004: Gestão de riscos—Guia para implementação da ABNT NBR ISO 31000*. Associação Brasileira de Normas Técnicas.
- ABNT. (2018). *NBR ISO 31000: Gestão de riscos—Diretrizes*. Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT).
- ANVISA. (2017). *Caderno 7—Gestão de Riscos e Investigação de Eventos Adversos Relacionados à Assistência à Saúde—Cosmetovigilância—Anvisa*. http://antigo.anvisa.gov.br/resultado-de-busca?p_p_id=101&p_p_lifecycle=0&p_p_state=maximized&p_p_mode=view&p_p_col_id=column-1&p_p_col_count=1&_101_struts_action=%2Fasset_publisher%2Fview_content&_101_assetEntryId=3507997&_101_type=document
- Araújo, A., & Gomes, A. M. (2021). Risk management in the public sector: Challenges in its adoption by Brazilian federal universities. *Revista Contabilidade & Finanças*, 32, 241–254. <https://doi.org/10.1590/1808-057x202112300>
- Arruda, C. L., Russo, P. T., Souza, R. P., & Fernandes, F. C. (2019). *A influência do apetite a riscos no processo de gestão de riscos corporativos: Um estudo de caso*. 19.
- Bilska, B., Tomaszewska, M., & Kołożyn-Krajewska, D. (2020). Managing the Risk of Food Waste in Foodservice Establishments. *Sustainability*, 12(5), 2050. <https://doi.org/10.3390/su12052050>
- Campos, A. L. N. (2014). *Modelagem de Processos com BPMN 2ª edição*. Brasport.
- Collis, J., & Hussey, R. (2005). *Pesquisa Em Administração—Um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação* (2º ed). Bookman.
- Confederação Europeia de Institutos de Auditoria Interna (ECIIA), & Federação das Associações Europeias de Gestão de Risco (FERMA)3. (2010). *Orientação sobre a 8ª Diretiva de Direito das Sociedades da UE: Artigo 41* (Recuperado de <https://www.ii.nl/SiteFiles/ECIIA%20FERMA.pdf>).
- Darlinda, D. D., Wahyuni, A. sri, & Utamajaya, J. N. (2021). Analysis Of Information Technology Risk Management In Raja Computer Balikpapan Branch Using ISO 31000 Framework. *INTEGER: Journal of Information Technology*, 6(2), Article 2. <https://doi.org/10.31284/j.integer.0.v6i2.1890>
- De Oliveira, U. R., Aparecida Neto, L., Abreu, P. A. F., & Fernandes, V. A. (2021). Risk management applied to the reverse logistics of solid waste. *Journal of Cleaner Production*, 296, 126517. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.126517>
- Eulerich, M. (2021). *The New Three Lines Model for Structuring Corporate Governance – A Critical Discussion of Similarities and Differences* (SSRN Scholarly Paper N° 3777392). Social Science Research Network. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3777392>
- Fekete, I. (2022). Supporting Decision-Making with the Tools of Risk Management. *Pénzügyi Szemle = Public Finance Quarterly*, 67(Special edition 2022/1), 28–47. https://doi.org/10.35551/PFQ_2022_s_1_2

- Ferro, D. dos S. (2015). *Gestão de riscos corporativos: Um estudo multicaso sobre seus métodos e técnicas* [Text, Universidade de São Paulo]. <https://doi.org/10.11606/D.12.2016.tde-19012016-150607>
- Florio, C., & Leoni, G. (2017). Enterprise risk management and firm performance: The Italian case. *The British Accounting Review*, 49(1), 56–74. <https://doi.org/10.1016/j.bar.2016.08.003>
- Furlan, L. de M., & Pacheco, A. S. V. (2021). Risk management: Case study on implementation and effectuation challenges. *Revista Ibero-Americana de Estratégia*, 20(1), 18818. <https://doi.org/10.5585/riae.v20i1.18818>
- Gutiérrez, Y. E., & Sánchez-Ortiz, A. (2018). Diseño de un Modelo de Gestión de Riesgos basado en ISO 31.000:2012 para los Procesos de Docencia de Pregrado en una Universidad Chilena. *Formación universitaria*, 11(4), 15–32. <https://doi.org/10.4067/S0718-50062018000400015>
- IBGC. (2007). *Guia de orientação para o gerenciamento de riscos corporativos*. IBGC.
- Izumi, T., Sukhwani, V., Surjan, A., & Shaw, R. (2021). Managing and responding to pandemics in higher educational institutions: Initial learning from COVID-19. *International Journal of Disaster Resilience in the Built Environment*, 12(1), 51–66. <https://doi.org/10.1108/IJDRBE-06-2020-0054>
- Jean-Jules, J., & Vicente, R. (2021). Rethinking the implementation of enterprise risk management (ERM) as a socio-technical challenge. *Journal of Risk Research*, 24(2), 247–266. <https://doi.org/10.1080/13669877.2020.1750462>
- Junqueira, F. de A. (2021). *A influência do processo de gestão de riscos da ABNT NBR ISO 31000-2018 na tomada de decisão: Um estudo com profissionais da área de saúde e segurança do trabalho*. Dissertação de Mestrado em Administração da Fundação Pedro Leopoldo.
- Kira, C. S., & Fonseca, L. G. (2020). Processo de implantação da gestão de riscos em um laboratório de saúde pública. *Vigilância Sanitária em Debate*, 8(1), 31. <https://doi.org/10.22239/2317-269x.01319>
- Klučka, J., & Grünbichler, R. (2020). Enterprise Risk Management – Approaches Determining Its Application and Relation to Business Performance. *Quality Innovation Prosperity*, 24(2), 51. <https://doi.org/10.12776/qip.v24i2.1467>
- Lartseva, T. A., Vyacheslavova, O. F., Aleksashina, O. V., Savostikova, O. G., & Yudaev, S. N. (2021). Risk management in the higher education system. *Revista on Line de Política e Gestão Educacional*. <https://doi.org/10.22633/rpge.v25iesp.5.15996>
- Liang, H., Saraf, N., Hu, Q., & Xue, Y. (2007). Assimilation of Enterprise Systems: The Effect of Institutional Pressures and the Mediating Role of Top Management. *MIS Quarterly*, 31(1), 59–87. <https://doi.org/10.2307/25148781>
- Liebenberg, A. P., & Hoyt, R. E. (2003). The Determinants of Enterprise Risk Management: Evidence From the Appointment of Chief Risk Officers. *Risk Management and Insurance Review*, 6(1), 37–52. <https://doi.org/10.1111/1098-1616.00019>
- Łuczak, J., Miśniakiewicz, M., & Saavedra, J. M. (2021). How to Identify and Assess Risk Factors for Large-scale Running Events: The Organizers' Perspective. *IBIMA Business Review*, 1–11. <https://doi.org/10.5171/2021.178203>
- Medina-Serrano, R., González-Ramírez, R., Gasco-Gasco, J., & Llopis-Taverner, J. (2021). How to evaluate supply chain risks, including sustainable aspects? A case study from the German industry. *Journal of Industrial Engineering and Management*, 14(2), 120–134. <https://doi.org/10.3926/jiem.3175>

- Miccolis, J. (2013). *ERM Lessons Across Industries | Expert Commentary | IRMI.com*. <https://www.irmi.com/articles/expert-commentary/erm-lessons-across-industries>
- Nascimento, A. P. do, Santos, W. R. dos, & Oliveira, M. P. V. de. (2020). The risk mentality in organizations: An analysis of inserting risk management in ISO 9001 and ISO 14001: 2015 standards. *Gestão & Produção*, 27. <https://doi.org/10.1590/0104-530X4043-20>
- Saccol, A. Z. (2010). Um retorno ao básico: Compreendendo os paradigmas de pesquisa e sua aplicação na pesquisa em administração. *Revista de Administração da UFSM*, 2(2), 250–269. <https://doi.org/10.5902/198346591555>
- Santos, A. G. P., Novi, B. R., Ramos, D. Z., Cruz, P. K. R., Paiva, P. A., Silva, C. S. de O. e, Souza, L. P. S. e, & Ruas, R. F. B. (2017). Gerenciamento dos riscos assistenciais realizado por Enfermeiros em um Pronto Socorro. *Saúde em Revista*, 17(45), 79–88. <https://doi.org/10.15600/2238-1244/sr.v17n45p79-88>
- Sedrez, C. de S., & Fernandes, F. C. (2011). Gestão de riscos nas universidades e centros universitários do estado de Santa Catarina. *Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL*, 70–93. <https://doi.org/10.5007/1983-4535.2011v4nespp70>
- Silveira, J. S. (2022). *Controles internos e gestão de riscos: A percepção dos gestores financeiros das instituições de ensino superior privadas*.
- Simões, R. C., & Rocha, S. B. (2021). Análise sobre a aplicabilidade da ABNT NBR 31000:2018 nas práticas de gestão de riscos corporativos adotadas pelas universidades públicas. *Práticas em Gestão Pública Universitária*, 5(1), 105–120.
- Souza, M. R. B. D. de. (2018). *Gestão de riscos nas universidades federais brasileiras [Universidade Federal de Santa Catarina]*. <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/198251>
- World Health Organization, & Safety, W. P. (2009). *Conceptual framework for the international classification for patient safety version 1.1: Final technical report January 2009* (WHO/IER/PSP/2010.2). World Health Organization. <https://apps.who.int/iris/handle/10665/70882>
- Yang, S., Ishtiaq, M., & Anwar, M. (2018). Enterprise Risk Management Practices and Firm Performance, the Mediating Role of Competitive Advantage and the Moderating Role of Financial Literacy. *Journal of Risk and Financial Management*, 11(3), 35. <https://doi.org/10.3390/jrfm11030035>
- Yin, R. K. (2003). *Estudo de caso*. Bookman.
- Zou, X., & Hassan, C. H. (2017). Enterprise risk management in China: The impacts on organisational performance. *International Journal of Economic Policy in Emerging Economies*, 10(3), 226–239. <https://doi.org/10.1504/IJEPEE.2017.086628>