

OLIVEIRA, Julio César Matos de. MENDES, Annita Valléria Calmon. MIRANDA, Luciana de Oliveira. SILVA, Suylan de Almeida Midlej e. **Comissões de ética do poder executivo: um estudo baseado em riscos.** Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, V.14, nº 2, p. 79-99 TRI II 2020. ISSN 1980-7031.

COMISSÕES DE ÉTICA DO PODER EXECUTIVO: UM ESTUDO BASEADO EM RISCOS

JÚLIO CÉSAR MATOS DE OLIVEIRA

Mestre em Gestão Pública pela UnB. Servidor Público Federal.
E-mail: julio.jcmo@yahoo.com.br

ANNITA VALLÉRIA CALMON MENDES

Doutora em Administração pela UnB. Professora do Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública da UnB – PPGP.
E-mail: annitacalmon@gmail.com

LUCIANA DE OLIVEIRA MIRANDA

Doutora em Administração pela UnB. Professora do Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública da UnB – PPGP.
E-mail: luolivmiranda@gmail.com

SUYLAN DE ALMEIDA MIDLEJ E SILVA

Doutora em Sociologia pela UnB. Professora do Programa de Pós-Graduação em Administração da UnB – PPGA.
E-mail: suylan00@gmail.com

RESUMO

Este artigo aborda a gestão de riscos no setor público a partir da aplicação de um modelo de gerenciamento de riscos em comissões de ética do Poder Executivo Federal. Para alcançar seus objetivos, a pesquisa empregou o modelo de gerenciamento de riscos ISO 31000. A aplicação do modelo envolveu a realização de entrevistas com membros de comissões de ética de ministérios, a proposição de um índice de riscos e uma escala de classificação dos riscos. Em seus resultados, foram apontados 19 riscos relacionados às atividades das comissões de ética, sendo 3 riscos classificados como altos, 6 riscos classificados como moderados e 10 riscos classificados como baixos. Além de identificar, analisar e avaliar os riscos, o artigo propõe medidas para o tratamento dos riscos, aponta as limitações da pesquisa e sugere questões a serem exploradas em estudos futuros.

Palavras-chave: Gestão de riscos; setor público; Comissões de ética.

ABSTRACT

This article discusses the risk management in the public sector from the application of a model of risk management in ethics commissions of the Federal Executive Branch. To achieve its objectives, the research employed the risk management model ISO 31000. The application of the model involved interviews with members of ministries' ethics committees and the proposition of a risk index and a risk rating scale. In its results, 19 risks were pointed out for the execution of the activities of the ethics commissions, 3 risks classified as high, 6 risks classified as moderate and 10 risks classified as low. In addition to identifying, analyzing and evaluating risks, the article proposes measures for the treatment of risks, points out the limitations of the research and suggests issues to be addressed in future studies.

Keywords: Risk management; public sector; ethics committees.

OLIVEIRA, Julio César Matos de. MENDES, Annita Valléria Calmon. MIRANDA, Luciana de Oliveira. SILVA, Suylan de Almeida Midlej e. **Comissões de ética do poder executivo: um estudo baseado em riscos.** Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, V.14, nº 2, p. 79-99 TRI II 2020. ISSN 1980-7031.

1 INTRODUÇÃO

A sociedade contemporânea tem exigido das organizações respostas cada vez mais rápidas e eficientes às suas necessidades. A efervescência gerada, por exemplo, pela globalização dos mercados, pela internet e pela crise dos modelos de gestão tradicionais forçaram as instituições a buscar formas e alternativas para responder a essas necessidades. O setor privado tem apresentado maior dinamismo na formulação de modelos de gestão, o que influencia o setor público a adotar as estratégias aplicadas nas instituições privadas.

A teoria da gestão de riscos surge no setor privado na segunda metade do século passado. Para a Strategy Unit/UK (2002), a gestão de riscos abrange todos os processos envolvidos na identificação, avaliação, atribuição de propriedade e tomada de decisão para mitigar, antecipar, acompanhar e revisar o progresso de gerenciamento dos riscos institucionais. No setor público, a utilização da gestão de riscos pode ser observada principalmente a partir dos anos 2000. No entanto, da mesma forma como ocorreu com outras teorias advindas do setor privado, a literatura, a despeito de reconhecer as possibilidades de ganho com o emprego da gestão de riscos, sugere que sua utilização deva ter por norte as peculiaridades das instituições públicas, desaconselhando a absorção integral dos preceitos do setor privado.

Questões importantes devem ser consideradas para o emprego da gestão de riscos no setor público. Para Fone e Young (2000), é preciso observar a diferença entre os objetivos centrais das instituições privadas, o lucro, e das instituições públicas, o bem comum. Além disso, os autores postulam que o setor público absorve uma gama maior de riscos do que o setor privado e, mesmo quando transfere a execução de algum serviço público para o setor privado as organizações públicas, permanecem responsáveis por parte dos riscos.

As comissões de ética do Poder Executivo Federal são unidades inseridas no sistema de gestão da ética do Poder Executivo, com previsão de instituição em todos os órgãos e entidades para a execução de atividades de promoção da ética, orientação para a ética e apuração de desvios de conduta (BRASIL, 2007). A escolha dessas unidades organizacionais foi motivada por papel singular de promotoras da integridade pública, da sua difusão na administração pública federal e da presença de um arcabouço normativo que uniformiza sua estrutura e suas competências. A questão que se apresenta é: como os riscos afetam as atividades das comissões de ética do Poder Executivo? Neste diapasão, o objetivo do estudo foi identificar os riscos relativos as atividades das comissões de ética,

OLIVEIRA, Julio César Matos de. MENDES, Annita Valléria Calmon. MIRANDA, Luciana de Oliveira. SILVA, Suylan de Almeida Midlej e. **Comissões de ética do poder executivo: um estudo baseado em riscos.** Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, V.14, nº 2, p. 79-99 TRI II 2020. ISSN 1980-7031.

avaliá-los e propor medidas para a sua mitigação a partir da aplicação de um modelo de gerenciamento de riscos.

Este artigo está dividido em quatro seções, além desta introdução. No referencial teórico são apresentados os fundamentos da gestão de riscos no setor privado e sua aplicação no setor público, com a indicação das possibilidades e limitações do seu emprego. A metodologia expõe o percurso trilhado para a consecução dos objetivos da pesquisa. A aplicação do modelo de gerenciamento de riscos apresenta os resultados encontrados. Por fim, a conclusão traz uma reflexão sobre os resultados do estudo, expõe suas limitações e propõe temas a serem enfrentados em trabalhos futuros.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. Gestão de Riscos

Hopkin (2017) esclarece que existem muitas definições disponíveis para a palavra risco, assim, é importante que cada organização escolha a definição que é mais adequada para seus propósitos e essa definição pode ser mais estreita ou mais abrangente. Para o autor, o risco em um contexto organizacional é geralmente definido como qualquer coisa que pode afetar o alcance de objetivos corporativos (HOPKIN, 2017). Fone e Young (2000, p. 2) classificam o risco como “a variação dos resultados em torno de uma expectativa”. O Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) define riscos como eventos que podem gerar impacto positivo, negativo ou ambos (COSO, 2007). Já para a International Standartion of Organization (ISO), os riscos são os “efeitos das incertezas nos objetivos” (ISO, 2009, p. 1). No mesmo sentido, para o HM Treasury/UK (2004), o risco é definido como uma incerteza de resultado, seja por oportunidade positiva ou ameaça negativa, de ações e eventos. Como visto nos conceitos apresentados acima, o risco pode ter resultados positivos ou negativos ou pode simplesmente resultar em incerteza. Portanto, os riscos podem ser relacionados a uma oportunidade, a uma perda ou à presença de incerteza para uma organização.

No âmbito corporativo, a gestão de riscos envolve identificar os objetivos da empresa, elencar os riscos internos e externos, com os quais o negócio está envolvido, estabelecer prioridades para eliminá-los ou atenuá-los, maximizando os resultados e assegurando sua continuidade (VALENTIM, SILVA E PASSOS, 2016). Gestão de riscos significa ter um processo corporativo e sistemático para avaliar e abordar o impacto dos riscos de forma rentável e ter pessoal com as competências adequadas para identificar e avaliar o potencial de riscos que podem surgir (NAO, 2000).

OLIVEIRA, Julio César Matos de. MENDES, Annita Valléria Calmon. MIRANDA, Luciana de Oliveira. SILVA, Suylan de Almeida Midlej e. **Comissões de ética do poder executivo: um estudo baseado em riscos.** Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, V.14, nº 2, p. 79-99 TRI II 2020. ISSN 1980-7031.

COSO (2007, p. 10) define o gerenciamento de riscos corporativos como:

O gerenciamento de riscos corporativos é 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.

Um dos principais benefícios da gestão de riscos é aumentar a eficácia e eficiência das operações dentro da organização. Além disso, a gestão de riscos deve ajudar a garantir que os processos do negócio, incluindo o aprimoramento de processos por meio de táticas, projetos e outras iniciativas de mudança, também sejam eficazes e eficientes. Por fim, a gestão de riscos traz benefícios para a organização tanto no nível estratégico, como no tático e no operacional. As consequências de não gerenciar adequadamente os riscos podem ser desastrosas e resultar em operações não efetivas, projetos que não são concluídos a tempo e estratégias que não são entregues (HOPKIN, 2017).

COSO (2007) postula que a premissa inerente ao gerenciamento de riscos corporativos é que toda organização existe para gerar valor às partes interessadas. Assim, a organização entende que o gerenciamento de riscos corporativos possibilita aos administradores tratar com eficácia as incertezas, bem como os riscos e as oportunidades a elas associadas, a fim de melhorar a capacidade de gerar valor. A COSO acrescenta que o gerenciamento de riscos corporativos tem por finalidade: alinhar o apetite a risco com a estratégia adotada; fortalecer as decisões em resposta aos riscos; reduzir as surpresas e prejuízos operacionais, identificando eventos danosos em potencial e estabelecendo respostas a estes; identificar e administrar riscos múltiplos e entre empreendimentos, possibilitando uma resposta eficaz aos impactos; aproveitar oportunidades; otimizar o capital, a partir da obtenção de informações adequadas a respeito dos riscos.

Para o HM Treasury (2004), a gestão do risco não é um processo linear, é o equilíbrio de uma série de elementos entrelaçados que interagem uns com os outros e que devem estar em equilíbrio entre si para que a gestão de riscos seja eficaz. Além disso, os riscos específicos não podem ser abordados isoladamente uns dos outros, pois a gestão de um risco pode ter um impacto sobre outro, ou pode ocorrer que as ações de gestão sejam eficazes no controle de mais de um risco simultaneamente.

Fone e Young (2000) esclarecem que há riscos que não se deseja eliminar ou reduzir, mas que são almejados. Como resultado, pode-se dizer que a motivação para praticar o gerenciamento de riscos não é reduzir ou eliminar o risco, pelo menos não necessariamente. Para os autores, o objetivo do gerenciamento de riscos é desenvolver um perfil de risco que melhor se adapte às metas e

OLIVEIRA, Julio César Matos de. MENDES, Annita Valléria Calmon. MIRANDA, Luciana de Oliveira. SILVA, Suylan de Almeida Midlej e. **Comissões de ética do poder executivo: um estudo baseado em riscos.** Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, V.14, nº 2, p. 79-99 TRI II 2020. ISSN 1980-7031.

propósitos de uma organização ou sociedade. Assim, a visão tradicional de que o gerenciamento de riscos trate apenas de redução ou eliminação de riscos é limitada para as atuais organizações. Os autores afirmam que o objetivo principal da gestão de riscos seria o aperfeiçoamento dos objetivos organizacionais, com a verificação da atitude da organização em relação aos riscos e a redução do custo dos riscos. Ao mesmo tempo, a gestão de riscos maximiza a probabilidade de que os benefícios a longo prazo sejam alcançados.

Para a ISO (2009a), a gestão de riscos pode ser aplicada em todas as organizações, em suas várias áreas e níveis, a qualquer momento, bem como em funções, atividades e projetos específicos. Além disso, embora a prática de gestão de riscos tenha sido desenvolvida ao longo do tempo em diferentes setores para atender necessidades diversas, a adoção de processos consistentes em uma estrutura abrangente pode ajudar a assegurar que o risco seja gerenciado de forma eficaz, eficiente e coerentemente ao longo de uma organização.

A gestão de risco deve ser integrada, de modo que os níveis organizacionais se apoiem mutuamente. Desta forma, a estratégia de gestão de riscos da organização será liderada a partir do topo e incorporado nas rotinas de trabalho da organização. Todo o pessoal deve estar ciente da relevância dos riscos para a consecução dos objetivos e devem ser oferecidas capacitações sobre gestão de riscos. Os gestores de cada nível precisam dispor de competências adequadas que lhes permitam gerir eficazmente os riscos e a organização. No seu conjunto, a organização necessita ter a garantia de que a gestão dos riscos está sendo implementada de forma adequada em cada nível. A aplicação do gerenciamento de riscos deve ser incorporada aos sistemas da organização, incluindo processos de definição de estratégias e políticas, para garantir que a gestão de riscos seja uma parte intrínseca da forma como as organizações executam suas atividades (HM TREASURY, 2004).

Existem diversos modelos de gerenciamento de riscos, mas, ao se analisar os principais modelos: o Enterprise Risk Management – ERM, da Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO, 2007); o ISO 31000:2009, da International Organization for Standardization (ISO, 2009a) e o modelo do Tesouro Britânico (HM TREASURY, 2004), observa-se que eles possuem uma estrutura similar, basicamente constituída pelas etapas de contextualização, identificação, avaliação, tratamento e controle dos riscos. Apesar das semelhanças, cada modelo apresenta elementos próprios que os caracterizam. Além disso, a aplicação de cada modelo é distinta.

Este estudo adota o modelo ISO 31000, elaborado pelo ISO Technical Management Board Working Group on Risk Management (ISO/TMB/WG). O modelo fornece princípios e diretrizes

OLIVEIRA, Julio César Matos de. MENDES, Annita Valléria Calmon. MIRANDA, Luciana de Oliveira. SILVA, Suylan de Almeida Midlej e. **Comissões de ética do poder executivo: um estudo baseado em riscos.** Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, V.14, nº 2, p. 79-99 TRI II 2020. ISSN 1980-7031.

genéricas para a gestão de riscos, podendo ser utilizado por qualquer empresa pública, privada ou organização não governamental (ISO, 2009a).

A escolha do ISO 31000 se deve por sua maior simplicidade em relação aos demais modelos, pelo fato dele ter sido concebido por gestores de riscos e especialistas de normas internacionais e por sua difusão em diversas organizações públicas, como o Governo do Distrito Federal. Ao analisar comparativamente os modelos COSO ERM e ISO 31000, Gjerdrum e Peter (2011) esclarecem que o modelo COSO ERM é complexo, multicamadas e que muitas organizações o consideram difícil de ser implementado, ao passo que o modelo ISO 31000 fornece uma abordagem simplificada e mais fácil de implementar. Além disso, os autores esclarecem que o ISO 31000 se baseia num processo de gestão e, através da adaptação do processo para cada organização, integra-se nas iniciativas e estratégicas existentes.

O modelo de gerenciamento de riscos proposto pela ISO 31000 é formado pelas etapas de comunicação e consulta, que é contínuo em todo o processo; estabelecimento do contexto, formado por contexto externo e contexto interno; processo de avaliação de riscos, composto pelas etapas de identificação de riscos, análise de riscos e avaliação de riscos; tratamento de riscos; e monitoramento e análise crítica, também contínuo por todo o processo (ISO, 2009a).

2.2. Gestão de Riscos no Setor Público

Drennan e McConnell (2007) esclarecem que as organizações públicas compartilham muito em comum com as do setor privado e das organizações sem fins lucrativos. Elas enfrentam o mesmo tipo de ameaça - para pessoas, propriedades e processos - e as mesmas classificações de riscos. As diferenças estão na gama de *stakeholders* aos quais a organização é responsável e a medida em que as dimensões política e social afetam as decisões tomadas. Para os autores, enquanto uma empresa privada deve avaliar a taxa de retorno que pode alcançar um investimento, a fim de proporcionar dividendo aos seus acionistas, as organizações públicas devem se concentrar em garantir a qualidade da entrega de serviços para a sociedade.

Para o Hm Treasury (2004), no setor privado, o objetivo principal das organizações é, de um modo geral, o aumento do valor para os acionistas. Já no setor público, a finalidade é geralmente a prestação de serviços ou a entrega de um resultado benéfico ao interesse público. No entanto, qualquer que seja a finalidade da organização, a realização de seus objetivos é cercada por incertezas que ameaçam ou oferecem oportunidades para o cumprimento de sua missão institucional.

OLIVEIRA, Julio César Matos de. MENDES, Annita Valléria Calmon. MIRANDA, Luciana de Oliveira. SILVA, Suylan de Almeida Midlej e. **Comissões de ética do poder executivo: um estudo baseado em riscos.** Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, V.14, nº 2, p. 79-99 TRI II 2020. ISSN 1980-7031.

Ao analisar os riscos públicos a partir do pensamento econômico, Fone e Young (2000) postulam que mercados eficientes alocam o custo da responsabilidade pelos riscos que acompanham o produto ou serviço. No entanto, existem riscos públicos que podem não ser adequados para o "gerenciamento de mercado", já que sua tendência é publicizar os riscos que não consegue gerir, havendo, assim, um movimento para tornar tais riscos públicos, o que torna a gestão de riscos uma função fundamental para as organizações públicas. Os autores concluem que os riscos se movem para o domínio público quando existe um alto nível de incerteza, quando o risco é externo e quando o risco não pode ser distribuído de forma privada. Ou seja, um risco se move para o público quando um mercado privado ou ação individual é incapaz de gerenciar ou distribuir eficientemente o fardo do risco.

Em outra abordagem, Fone e Young (2000) declaram que, para a ciência política, os riscos públicos são caracterizados como pertencentes a questões ou processos decorrentes da afirmação do interesse público - as questões relacionadas principalmente com a proteção de direitos, o equilíbrio de interesses e a garantia de equidade no processo político. Além disso, os autores defendem que, muitas vezes, o governo assume indiretamente riscos públicos através do estabelecimento de políticas que direcionam para o mercado o gerenciamento de riscos que se enquadram no domínio público. São exemplos desses riscos indiretos os decorrentes de terceirizações e privatizações. Os autores explicam que este tipo de risco público é conhecido como risco social. Portanto, mesmo quando transfere riscos públicos para a iniciativa privada, o setor público permanece responsável por parte desses riscos.

O gerenciamento de riscos pode ajudar as organizações governamentais a melhorar seu desempenho de várias maneiras. Pode levar a uma melhor prestação de serviços, a um uso mais eficiente dos recursos, a um melhor gerenciamento de projetos, à redução do desperdício e ao combate à fraude e à má gestão de recursos públicos, além de promover a inovação. Cidadãos e empresas podem perder tempo e dinheiro se os serviços públicos são inadequados ou ineficientemente entregues. Além disso, a reputação das instituições pode sofrer quando os serviços não conseguem satisfazer as expectativas do público. Avaliar o risco de surgimento de tais circunstâncias pode ajudar as instituições a garantir que elas tenham arranjos adequados para lidar com as adversidades (NAO, 2000).

Riscos devem ser gerenciados em três níveis: estratégico, de programas e de projetos e atividades. No nível estratégico, situa-se o contrato político do Governo com a sociedade e é estabelecida a coerência do seu programa de Governo. Decisões neste nível envolvem a formulação

OLIVEIRA, Julio César Matos de. MENDES, Annita Valléria Calmon. MIRANDA, Luciana de Oliveira. SILVA, Suylan de Almeida Midlej e. **Comissões de ética do poder executivo: um estudo baseado em riscos.** Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, V.14, nº 2, p. 79-99 TRI II 2020. ISSN 1980-7031.

dos objetivos estratégicos e as prioridades para a alocação de recursos públicos em alinhamento com as políticas públicas. No nível de programa, encontram-se as decisões de implementação e gerenciamento de programas temáticos previstos no nível estratégico, através dos quais são executadas as políticas e as ações prioritárias de Governo. No nível de projetos e atividades, encontram-se os projetos que contribuirão para o atingimento dos objetivos dos programas e as atividades relativas aos processos finalísticos. Os três níveis são interdependentes e toda a organização deve estar envolvida no gerenciamento de riscos nos diferentes níveis (BRASIL, 2013).

Hood e Rothstein (2000) explicam que a gestão de riscos está presente no setor público em domínios diversos. Por exemplo, a gestão de riscos sempre foi central para o planejamento estratégico em defesa, segurança interna e assuntos externos. No entanto, os sistemas de gestão de riscos no governo tendem a ser específicos para o domínio das políticas. A ação governamental está direcionada para a consecução de interesse público e não para o "negócio", focalizando muitas vezes os riscos para terceiros, em vez de riscos para as organizações. Consequentemente, se as várias abordagens de gestão de riscos no setor privado levantam questões para a concepção de rotinas institucionais no governo, a questão que se destaca é saber até que ponto uma abordagem genérica para a gestão de risco pode ser aplicada no setor público. Os autores esclarecem que para responder essa pergunta é preciso entender que muitas das mudanças ambientais e tecnológicas que fizeram com que a gestão de riscos assumissem maior importância na estratégia empresarial (como o aumento dos riscos de litígios, os riscos de falha de TI, os riscos financeiros decorrentes dos mercados globais) afetam tanto os governos como as empresas, assim, uma abordagem de gestão de riscos de negócio oferece a possibilidade de atingir um equilíbrio entre as pressões contrárias ao maior empreendedorismo e a limitação de riscos negativos, permitindo a transposição de barreiras vivenciadas por gestores do setor público contemporâneo.

Para Hood e Rothstein (2000), a maioria das abordagens de gestão de riscos em negócios inclui pelo menos três características para as quais não há equivalência exata no governo: destinam-se à empresa, ou centro de lucro, como unidade de decisão primária; concebem o risco principalmente em termos de valor para os acionistas da organização e os vários fatores que podem adicionar ou diminuir esse valor (como reputação, operações, etc.); procuram desenvolver instrumentos de auxílio à decisão e ferramentas de descoberta (como redes de risco e mapas de risco) para auxiliar na identificação, avaliação e gerenciamento de riscos e vinculá-lo à estratégia corporativa geral.

Hood e Rothstein (2000) também identificaram três efeitos negativos da aplicação inadequada da gestão de risco no setor público. O primeiro se refere à transferência ou limitação de

OLIVEIRA, Julio César Matos de. MENDES, Annita Valléria Calmon. MIRANDA, Luciana de Oliveira. SILVA, Suylan de Almeida Midlej e. **Comissões de ética do poder executivo: um estudo baseado em riscos.** Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, V.14, nº 2, p. 79-99 TRI II 2020. ISSN 1980-7031.

responsabilidade para que a instituição não assuma o ônus dos riscos. Desta forma, os sistemas de gestão de riscos precisam ser cuidadosamente projetados para não encorajar as organizações públicas a “passar” a culpa para os outros. Tais processos podem resultar na maior exposição ao risco sendo suportados por organizações que são politicamente mais fracas. O segundo efeito negativo é a gestão de riscos não criar valor público por ser aplicada de forma mecânica ou simbólica. As organizações públicas muitas vezes respondem a distúrbios em seu ambiente, aplicando novos procedimentos de forma a refletir o que é prontamente capaz de executar ou proteger as operações existentes, ao invés de agregar valor público. Com isso, a gestão de riscos, se aplicada de forma inadequada, pode servir de fachada para a inércia política ou como uma desculpa para aderir a regras processuais que podem ser mal adaptadas a problemas específicos. Em terceiro lugar, as abordagens de gestão de riscos inadequadamente aplicadas poderiam também ser utilizadas para minar outros valores do setor público, como a transparência e a aprendizagem a partir da experiência. Assim, abordagens de gerenciamento de riscos que sejam projetadas para limitar a culpa ou responsabilidade por erros poderiam exacerbar as tendências existentes nas autoridades públicas para restringir a publicização de informações sobre erros ou malfeitorias. Na medida em que isso acontece, ocorre também a obstrução dos processos de aprendizado a partir de erros.

Por outro lado, Hood e Rothstein (2000) apresentam três práticas positivas na gestão de riscos no setor público que se contrapõem a cada um dos efeitos negativos da sua aplicação inadequada, expostos anteriormente. Em primeiro lugar, reunir em torno de um projeto de gestão de riscos toda a instituição, para que, de forma transversal, os diferentes atores responsáveis por estabelecer metas, coletar informações, afetar o comportamento ou impor regras sejam ouvidos e possam influir no estabelecimento da gestão de riscos. A grande dificuldade é que, muitas vezes, esses atores estão em diferentes instituições, sendo cada uma delas de nível hierárquico distinto, o que dificulta consideravelmente a sua reunião em torno de uma mesma agenda de gestão de riscos. Em segundo lugar, é necessário que os procedimentos de gestão de riscos se concentrem na gestão do risco sistêmico e não em riscos isolados da instituição. Risco sistêmico é o risco que afeta toda a instituição ou serviço. Os sistemas de gestão de riscos que marginalizam as questões de risco sistêmico podem, sem querer, enfraquecer o gerenciamento geral de riscos no governo. A terceira prática positiva é o estabelecimento de procedimentos de gerenciamento de riscos que promovam a deliberação inteligente e sustentada sobre o risco, em vez de rotinas irrefletidas. Tais procedimentos para serem eficazes precisam de tempo, confiança e compromisso institucional com a gestão de riscos. Eles exigem uma reflexão cuidadosa sobre o equilíbrio entre a discussão aberta e confidencial, entre a

OLIVEIRA, Julio César Matos de. MENDES, Annita Valléria Calmon. MIRANDA, Luciana de Oliveira. SILVA, Suylan de Almeida Midlej e. **Comissões de ética do poder executivo: um estudo baseado em riscos.** Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, V.14, nº 2, p. 79-99 TRI II 2020. ISSN 1980-7031.

discussão restrita aos profissionais e a participação pública mais ampla, e entre as abordagens processuais ou legalistas e discussões mais estruturadas da gestão de riscos.

Bounds (2010) relaciona os desafios para a implementação e desenvolvimento de uma abordagem baseada em riscos no setor público. O primeiro desafio é a natureza inter-relacionada de muitos riscos, pois, no governo, geralmente os riscos são multifacetados e, inclusive, a supressão de riscos em uma área pode gerar riscos em outras. Em segundo lugar, a maneira pela qual os governos encaram os riscos e como a conscientização dos riscos entra no ciclo de políticas também é um desafio, já que o tratamento de riscos sociais significativos é sempre uma questão política. Assim, as respostas preparadas antecipadamente podem não alcançar as causas do problema e as respostas intempestivas podem conter falhas. O terceiro desafio é a falha na avaliação adequada dos riscos desde o início do projeto ou programa, pois isto traz consequências para todo o processo de gestão de riscos. Outro desafio é a percepção subjetiva dos riscos, já que muitos riscos não são facilmente quantificados e as percepções subjetivas dos gestores públicos e dos segmentos da sociedade quanto à magnitude do risco nem sempre se alinham. O quinto desafio pode ser sintetizado como a expectativa da sociedade em relação à avaliação e à gestão dos riscos. Dentre outras questões, há a cobrança em muitos casos de que o governo reduza determinado risco a zero, o que geralmente não é possível ou não a um custo aceitável. O último desafio é a dificuldade para separar a avaliação do risco e o seu tratamento, já que a avaliação é objetiva e subsidia as decisões de tratamento do risco, que pode ser gerido a partir de um conjunto de ações.

3 METODOLOGIA

Este estudo realizou uma pesquisa qualitativa com o emprego de entrevistas semi-estruturadas para a aplicação do modelo de gerenciamento de riscos ISO 31000 em comissões de ética do Poder Executivo Federal. A fim de responder a questão de pesquisa: como os riscos afetam as atividades das comissões de ética do Poder Executivo?, o objetivo delineado para o estudo foi identificar os riscos relativos as atividades das comissões de ética, avaliá-los e propor medidas para a sua mitigação.

A ISO 31010, norma que orienta a aplicação da ISO 31000, adota uma classificação de técnicas a serem empregadas no gerenciamento de riscos que indica as entrevistas como ferramentas fortemente aplicáveis ao modelo ISO 31000 (ISO, 2009b), o que avalizou o seu emprego neste estudo. Desta forma, as entrevistas foram utilizadas como instrumentos para a execução das etapas do modelo de gerenciamento de riscos, formando o substrato para a apresentação do contexto externo e interno das comissões de ética e a identificação dos riscos relativos às suas atividades. Outro papel importante

OLIVEIRA, Julio César Matos de. MENDES, Annita Valléria Calmon. MIRANDA, Luciana de Oliveira. SILVA, Suylan de Almeida Midlej e. **Comissões de ética do poder executivo: um estudo baseado em riscos.** Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, V.14, nº 2, p. 79-99 TRI II 2020. ISSN 1980-7031.

das entrevistas foi a coleta de informações para a posterior construção do índice de riscos, elemento central da análise e avaliação dos riscos. Por fim, as entrevistas fundamentaram a sistematização das medidas de tratamento propostas pelos entrevistados.

As entrevistas foram realizadas com membros de comissões de ética de ministérios do Poder Executivo Federal e foram registradas por gravação ambiental. A quantidade de entrevistas foi definida pelo critério de saturação. Fontanella et al (2011) explica que “fechar” a amostra significa definir o conjunto que será objeto de análise e interpretação dos dados. Uma das formas para se fazer isso é através da saturação teórica. Thiry-Cherques (2009, p.20) define que “A saturação é o instrumento epistemológico que determina quando as observações deixam de ser necessárias, pois nenhum novo elemento permite ampliar o número de propriedades do objeto investigado”. Este trabalho observou o protocolo de pesquisa proposto por Thiry-Cherques (2009), com a previsão de realização de, no mínimo, 8 entrevistas e, no máximo, 15. A saturação foi observada com a realização de 9 entrevistas, sendo que todos os entrevistados membros de comissões de ética de ministérios diferentes.

A técnica de análise de conteúdo foi empregada para a análise e a interpretação dos dados. Franco (2008) esclarece que o ponto de partida da análise de conteúdo é a mensagem, de qualquer tipo, que expressa um significado e um sentido. Além disso, os resultados da análise de conteúdo devem refletir os objetivos da pesquisa e estar apoiados em indícios manifestos e capturáveis no objeto do estudo.

A estratégia de análise e interpretação dos resultados utilizada foi o emparelhamento (LAVILLE; DIONNE,1999), que associa os dados recolhidos a um modelo teórico com a finalidade de compará-los. Neste caso, os resultados da análise de conteúdo foram ancorados na teoria da gestão de riscos, a partir da utilização de um modelo de gerenciamento de riscos.

4 APLICAÇÃO DO MODELO DE GERENCIAMENTO DE RISCOS

Antes de iniciar a exposição da aplicação do modelo de gerenciamento de riscos, é importante esclarecer que, no Poder Executivo Federal, o Sistema de Gestão da Ética é formado pela Comissão de Ética Pública da Presidência da República (CEP), como órgão central, e as comissões de ética nos órgãos e entidades do Poder Executivo, como unidades setoriais (BRASIL, 2007). Além disso, a gestão da ética no Poder Executivo Federal está organizada como um sistema normatizado, em linhas gerais, pelo Decreto nº 1.171/94, que aprovou o código de ética profissional do servidor público civil do Poder Executivo Federal; pelo Decreto nº 6.029/07, que instituiu o Sistema de Gestão da Ética do

OLIVEIRA, Julio César Matos de. MENDES, Annita Valléria Calmon. MIRANDA, Luciana de Oliveira. SILVA, Suylan de Almeida Midlej e. **Comissões de ética do poder executivo: um estudo baseado em riscos.** Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, V.14, nº 2, p. 79-99 TRI II 2020. ISSN 1980-7031.

Poder Executivo Federal; e pela Resolução nº 10/08/CEP-PR, que estabeleceu as normas de funcionamento e de rito processual para as Comissões de Ética instituídas pelo Decreto nº 1.171/94, e disciplinadas pelo Decreto nº 6.029/07.

Em síntese, Brasil (2007) define que as comissões de ética são organizações formadas em todos os órgãos e entidades do Poder Executivo Federal por três membros titulares, três membros suplentes, com mandatos não consecutivos de três anos. Também compõe as comissões de ética uma secretaria-executiva, vinculada administrativamente à instância máxima do órgão ou entidade. Dentre as atribuições das comissões de ética se destacam a orientação para a ética, a promoção da ética e a apuração de desvios éticos.

4.1 Estabelecimento do contexto

Para a ISO 31000, estabelecer o contexto significa definir os parâmetros externos e internos a serem levados em consideração ao gerenciar riscos, e estabelecer o escopo e os critérios de risco para o restante do processo (ISO, 2009a). O quadro abaixo sintetiza os resultados encontrados para o contexto externo e o contexto interno.

Quadro 01 – Resultado das categorias contexto externo e contexto interno.

CATEGORIAS	SUBCATEGORIAS
Contexto Externo	Relacionamento com a CEP Relacionamento com outras comissões de ética
Contexto Interno	Relacionamento vertical Relacionamento horizontal

Fonte: da pesquisa.

O Contexto Externo se refere ao relacionamento das comissões de ética com outras organizações distintas das instituições às quais elas estão inseridas. A partir da análise das entrevistas, foram observados dois tipos de relacionamento externo das comissões de ética: o relacionamento com a CEP e o relacionamento entre comissões de ética. As entrevistas indicam que a CEP é atuante e possui reconhecimento por parte das comissões, especialmente no que tange ao suporte e orientação. Já para o relacionamento entre as comissões de ética, as entrevistas apontam que existe uma pré-disposição para esse relacionamento, no entanto, sugere-se que a interação entre comissões seja mais presente nas comissões melhor estruturadas.

O contexto interno se refere ao relacionamento intrainstitucional das comissões de ética. Aqui, dois relacionamentos foram identificados: relacionamento vertical, entre as comissões e a alta administração dos ministérios; e relacionamento horizontal, entre as comissões e os servidores em

OLIVEIRA, Julio César Matos de. MENDES, Annita Valléria Calmon. MIRANDA, Luciana de Oliveira. SILVA, Suylan de Almeida Midlej e. **Comissões de ética do poder executivo: um estudo baseado em riscos.** Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, V.14, nº 2, p. 79-99 TRI II 2020. ISSN 1980-7031.

geral. A análise das entrevistas sugere que no contexto interno possivelmente exista, no relacionamento vertical, falta de apoio da alta administração às comissões de ética e, no relacionamento horizontal, o desconhecimento por parte dos servidores da sua existência e atribuições. Além disso, os resultados apontam para uma desconfiança dos servidores em relação às comissões, indicando que elas carecem de acreditação e reconhecimento, talvez influenciada pela falta de apoio dos gestores.

4.2 Identificação dos riscos

Para a ISO 31000, identificar os riscos significa “gerar uma lista abrangente de riscos baseada nestes eventos que possam criar, aumentar, evitar, reduzir, acelerar ou atrasar a realização dos objetivos” (ISO, 2009a, p. 17). Neste estudo, identificar os riscos significou apontar eventos ou situações que possam afetar as atividades das comissões de ética. Desta forma, a análise das entrevistas identificou 19 riscos que podem afetar o cumprimento da missão institucional das comissões de ética. O quadro abaixo apresenta de forma sintética os riscos identificados e suas definições.

Quadro 02 - Riscos identificados e suas definições.

RISCOS	DEFINIÇÕES
Seleção de membros	Dificuldade de selecionar servidores com o perfil adequado para atuar nas comissões de ética.
Composição da comissão	Dificuldade em manter os membros nas comissões durante todo o mandato.
Composição da Secretaria-Executiva	Inexistência de secretário(a)-executivo(a) na comissão de ética.
Seleção de secretário(a) -executivo(a)	Dificuldade de selecionar servidores com o perfil adequado para atuar na secretaria-executiva.
Competências das comissões	Indefinição entre as competências das comissões de ética e das corregedorias.
Capacitação dos membros	Dificuldade na capacitação de membros das comissões de ética.
Estrutura física	Estrutura física inadequada para as necessidades das comissões de ética.
Orçamento	Falta de orçamento próprio para as comissões de ética.
Acúmulo de atividades	Acúmulo pelos membros das comissões de atividades de rotina com as relacionadas às comissões de ética.
Execução do plano de trabalho	Dificuldade em executar o plano de trabalho anual aprovado pelas comissões de ética.
Alcance da Rede de Ética	Pouco entrosamento entre as comissões de ética.

OLIVEIRA, Julio César Matos de. MENDES, Annita Valléria Calmon. MIRANDA, Luciana de Oliveira. SILVA, Suylan de Almeida Midlej e. **Comissões de ética do poder executivo: um estudo baseado em riscos.** Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, V.14, nº 2, p. 79-99 TRI II 2020. ISSN 1980-7031.

Capacitação dos servidores	Dificuldade em capacitar os servidores para a ética.
Liberação dos membros	Resistência das chefias para a liberação dos membros para executar as atividades da comissão de ética.
Apoio da alta administração	Pouco apoio da alta administração para as comissões de ética.
Formalização da comissão	Ausência de formalização das comissões de ética na estrutura regimental dos ministérios.
Conhecimento jurídico dos membros	Falta de membros com conhecimento jurídico para conduzir processos de apuração ética.
Padronização de procedimentos	Falta de padronização de procedimento relativos a instrução de processos de apuração ética.
Sigilo dos processos	Deficiência no sigilo dos processos de apuração ética.
Perseguição	Perseguição a denunciante e testemunhas de condutas antiéticas.

Fonte: da pesquisa.

Em relação aos entrevistados, a média de riscos identificados por entrevistado foi 5 riscos, variando entre 2 riscos, para o entrevistado que identificou a menor quantidade de riscos, e 7 riscos, para o entrevistado que identificou a maior quantidade de riscos.

4.3 Análise dos riscos

Após devidamente identificados, os riscos foram analisados. A análise dos riscos consistiu na construção de um entendimento acerca das consequências e probabilidades da ocorrência dos riscos identificados, em que estas são combinadas para determinar o nível de risco (ISO, 2009b).

Para a ISO 310, os métodos utilizados para a análise dos riscos podem ser qualitativos, semiquantitativos ou quantitativos, sendo que a disponibilidade dos dados e as necessidades da organização são elementos determinantes para a definição dos métodos de análise dos riscos. Em todos os casos, a associação alerta que os níveis de riscos são estimativas, devendo ser tratados como tal. Na pesquisa, foi empregado um método semiquantitativo. Os métodos semiquantitativos utilizam escalas de classificação numérica para consequência e probabilidade e as combinam para produzir um nível de risco utilizando uma fórmula (ISO, 2009b).

A ISO 310 esclarece que o índice de riscos, método semiquantitativo escolhido para a análise de riscos neste trabalho, é definido como a estimativa que utiliza uma pontuação em escalas ordinais cujo objetivo é avaliar uma série de riscos com o uso de critérios similares, de modo a que possam ser comparados. Os índices de riscos são uma abordagem qualitativa para a classificação e a comparação de riscos. Embora números sejam utilizados, isto é feito apenas para permitir

OLIVEIRA, Julio César Matos de. MENDES, Annita Valléria Calmon. MIRANDA, Luciana de Oliveira. SILVA, Suylan de Almeida Midlej e. **Comissões de ética do poder executivo: um estudo baseado em riscos.** Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, V.14, nº 2, p. 79-99 TRI II 2020. ISSN 1980-7031.

manipulação dos dados. Seus pontos fortes são a capacidade de classificar riscos diferentes e permitir que múltiplos fatores que afetam o nível de risco sejam incorporados a uma pontuação numérica (ISO, 2009b).

Os motivos que levaram à escolha do índice de riscos como a abordagem para a análise dos riscos identificados nas entrevistas foi a necessidade de compatibilizar três fatores: a probabilidade, a consequência e a frequência. Para os dois primeiros, os entrevistados fizeram classificações dos riscos entre os conceitos baixo, moderado e alto, tanto no que se refere à probabilidade de que determinado risco identificado efetivamente se concretize, quanto às consequências no caso de ocorrência do risco identificado. No entanto, era preciso fazer o nivelamento dos riscos, a fim de que aqueles identificados por uma pequena quantidade de entrevistados não fossem classificados junto a outros que foram lembrados por um maior número de entrevistados.

Em primeiro lugar, para equilibrar esta relação entre probabilidade, consequência e frequência foram adotados escores para cada opção dada aos entrevistados na classificação da probabilidade e da consequência, sendo baixo=1, moderado=2 e alto=3. Em segundo lugar, a fórmula abaixo foi criada para que a frequência fosse considerada no nivelamento dos riscos:

$$R = P + C$$

Em que R é o valor do risco; P é a soma das probabilidades e C é a soma das consequências. Assim, a fórmula completa é descrita como:

$$R = (3PA + 2PM + 1PB) + (3CA + 2CM + 1CB)$$

Em que PA é a probabilidade alta; PM é a probabilidade moderada e PB é a probabilidade baixa. Da mesma forma, CA é a consequência alta; CM é a consequência moderada e CB é a consequência baixa.

Com a análise de riscos, os 19 riscos identificados foram valorados. O quadro abaixo apresenta os resultados da análise de riscos.

Quadro 03 – Resultado da análise de riscos.

Risco	Valor	Risco	Valor
Apoio da alta administração	39	Seleção de secretário(a)-executivo(a)	6
Acúmulo de atividades	36	Composição da Secretaria-Executiva	6
Orçamento	30	Perseguição	6
Seleção de membros da comissão	21	Formalização da comissão	5
Capacitação dos membros	18	Alcance da Rede de Ética	5
Execução do plano de trabalho	18	Capacitação dos servidores	5

OLIVEIRA, Julio César Matos de. MENDES, Annita Valléria Calmon. MIRANDA, Luciana de Oliveira. SILVA, Suylan de Almeida Midlej e. **Comissões de ética do poder executivo: um estudo baseado em riscos.** Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, V.14, nº 2, p. 79-99 TRI II 2020. ISSN 1980-7031.

Composição da comissão	16	Competências das comissões	5
Estrutura física	13	Padronização de procedimentos	4
Conhecimento jurídico dos membros	10	Sigilo dos processos	4
Liberação dos membros	8		

Fonte: da pesquisa.

Os resultados encontrados na análise de riscos apontaram a existência de uma relação diretamente proporcional entre a quantidade de entrevistados que indicaram determinado risco e seu valor. Assim, sugere-se que, a partir da utilização do índice de riscos, a compatibilização pretendida entre probabilidade, consequência e frequência, foi alcançada.

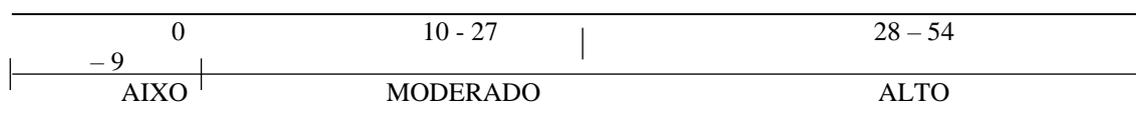
4.4 Avaliação dos riscos

A ISO 31010 esclarece que a avaliação dos riscos consiste em comparar os níveis estimados de risco, a fim de apontar o nível e o tipo de cada risco, além disso, a avaliação de riscos utiliza a compreensão do risco, obtida durante a análise de riscos, para tomar decisões sobre ações futuras (ISO, 2009b).

Na fase da avaliação, os riscos foram separados a partir dos valores obtidos na análise de riscos, sendo classificados como riscos altos, riscos moderados ou riscos baixos. Para isso, foi necessário estabelecer os valores que comporiam cada uma das três classificações. Considerando que na pesquisa o maior valor possível para um risco seria 54 (9 entrevistados identificando determinado risco como de probabilidade alta e consequência alta, ou seja, $R = (3 \times 9 + 2 \times 0 + 1 \times 0) + (3 \times 9 + 2 \times 0 + 1 \times 0) = 54$), foi elaborada uma escala com 54 valores.

A partir do balizamento de que a escala de classificação dos riscos iria do valor 0 ao valor 54, foi proposta uma divisão proporcional da escala, em que 1/6 dos valores comporiam os riscos baixos, 1/3 dos valores comporiam os riscos moderados e 1/2 dos valores comporiam os riscos altos. A figura abaixo demonstra a escala elaborada, com a divisão dos valores entre as classificações de riscos.

Figura 01 – Escala de avaliação de riscos.



Fonte: Elaborado pelos autores.

Assim, os riscos analisados com valores entre 0 e 9 foram avaliados como riscos baixos; já os riscos analisados com valores entre 10 e 27 foram avaliados como riscos moderados; finalmente,

OLIVEIRA, Julio César Matos de. MENDES, Annita Valléria Calmon. MIRANDA, Luciana de Oliveira. SILVA, Suylan de Almeida Midlej e. **Comissões de ética do poder executivo: um estudo baseado em riscos.** Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, V.14, nº 2, p. 79-99 TRI II 2020. ISSN 1980-7031.

os riscos analisados com valores entre 28 e 54 foram avaliados como riscos altos. No total, a pesquisa apontou 10 riscos baixos, 6 riscos moderados e 3 riscos altos. O quadro abaixo apresenta o resultado da avaliação de riscos.

Quadro 04 – Resultado da avaliação de riscos.

CLASSIFICAÇÃO	RISCO
Risco Alto	Apoio da alta administração Acúmulo de atividades Orçamento
Risco Moderado	Seleção de membros da comissão Capacitação dos membros Execução do plano de trabalho Composição da comissão Estrutura física Conhecimento jurídico dos membros
Risco Baixo	Liberação dos membros Seleção de secretário(a)-executivo(a) Composição da Secretaria-Executiva Perseguição Formalização da comissão Alcance da Rede de Ética Capacitação dos servidores Competências das comissões Padronização de procedimentos Sigilo dos processos

Fonte: da pesquisa.

Observa-se que os riscos baixos, apesar de na escala serem o grupo de menor amplitude, foi o grupo com a maior quantidade de riscos avaliados, seguido pelos riscos moderados e, por fim, os riscos altos. Esta proporção decrescente entre os riscos baixos, moderados e altos sugere que a escala proposta se mostrou coerente, com um grupo maior de riscos subsidiários que possivelmente reflitam questões localizadas ou pontuais, seguido por um grupo intermediário menor de riscos mais disseminados entre as comissões de ética e, por fim, um pequeno grupo de riscos estruturais que afetam direta ou indiretamente os demais riscos.

Uma questão relevante é a indicação de que certos riscos podem impactar outros riscos. A aplicação do modelo de gerenciamento dos riscos permitiu inferir que os riscos possivelmente possuem relação uns com os outros. O HM Treasury (2004) abordou a existência da relação entre riscos e o impacto do tratamento de um risco sobre outros. Esta proposta de relação entre os riscos continua a ser desenvolvida na discussão acerca do tratamento dos riscos.

OLIVEIRA, Julio César Matos de. MENDES, Annita Valléria Calmon. MIRANDA, Luciana de Oliveira. SILVA, Suylan de Almeida Midlej e. **Comissões de ética do poder executivo: um estudo baseado em riscos.** Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, V.14, nº 2, p. 79-99 TRI II 2020. ISSN 1980-7031.

4.5 Tratamento dos riscos

Para a ISO 31000, o tratamento dos riscos significa selecionar a opção mais adequada para equilibrar, de um lado, os custos e os esforços de implementação e, de outro, os benefícios decorrentes, relativos a requisitos legais, regulatórios ou quaisquer outros (ISO, 2009a). Na pesquisa, as opções de tratamento para os riscos são apresentadas a partir do resultado das entrevistas, em que os participantes foram instados a discorrer sobre soluções aos riscos por eles identificados. O quadro abaixo apresenta sinteticamente os tratamentos propostos aos riscos identificados na pesquisa.

Quadro 05 – Tratamento dos riscos.

CLASSIF.	RISCO	TRATAMENTO
Risco Alto	Apoio da alta administração	<ul style="list-style-type: none"> • Ações de divulgação e conscientização do papel das comissões de ética junto à alta administração.
	Acúmulo de atividades	<ul style="list-style-type: none"> • Dedicção exclusiva. • Melhor divisão de atividades entre os membros.
	Orçamento	<ul style="list-style-type: none"> • Formalização das comissões de ética na estrutura dos ministérios. • Transformação das comissões de ética em unidades orçamentárias.
Risco Moderado	Seleção de membros da comissão	<ul style="list-style-type: none"> • Promoção e conscientização sobre as atividades das comissões de ética. • Dedicção exclusiva.
	Capacitação dos membros	<ul style="list-style-type: none"> • Obrigatoriedade de participação nos cursos oferecidos pela CEP.
	Execução do plano de trabalho	<ul style="list-style-type: none"> • Maior cobrança por parte da CEP. • Dedicção exclusiva. • Fortalecimento da relação com a alta administração.
	Composição da comissão	<ul style="list-style-type: none"> • Maior ativismo da comissão. • Seleção de pessoas com perfil adequado. • Remuneração para membros.
	Estrutura física	<ul style="list-style-type: none"> • Apoio da alta administração. • Determinação normativa.
	Conhecimento jurídico dos membros	<ul style="list-style-type: none"> • Obrigatoriedade de participação nos cursos. • Ingresso de membros com conhecimento jurídico.
Risco Baixo	Liberação dos membros	<ul style="list-style-type: none"> • Apoio da alta administração. • Determinação normativa.

OLIVEIRA, Julio César Matos de. MENDES, Annita Valléria Calmon. MIRANDA, Luciana de Oliveira. SILVA, Suylan de Almeida Midlej e. **Comissões de ética do poder executivo: um estudo baseado em riscos.** Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, V.14, nº 2, p. 79-99 TRI II 2020. ISSN 1980-7031.

Seleção de secretário(a) - executivo(a)	<ul style="list-style-type: none"> • Recebimento de retribuição financeira.
Composição da Secretaria-Executiva	<ul style="list-style-type: none"> • Apoio da alta administração.
Perseguição	<ul style="list-style-type: none"> • Ações de esclarecimento e conscientização.
Formalização da comissão	<ul style="list-style-type: none"> • Apoio da alta administração.
Alcance da Rede de Ética	<ul style="list-style-type: none"> • Atuação mais efetiva da CEP.
Capacitação dos servidores	<ul style="list-style-type: none"> • Ações de esclarecimento e conscientização. • Disseminação de boas práticas.
Competências das comissões	<ul style="list-style-type: none"> • Ações conjuntas entre comissões de ética e corregedorias.
Padronização de procedimentos	<ul style="list-style-type: none"> • Disseminação de boas práticas.
Sigilo dos processos	<ul style="list-style-type: none"> • Aguardar a internalização das rotinas no Sistema Eletrônico de Informações (SEI).

Fonte: da pesquisa

Sugere-se a partir do tratamento dos riscos que a hipótese de correlação entre riscos, em especial entre os riscos altos e os demais, apresentada na avaliação dos riscos, possui uma sinalização de confirmação, já que foi possível verificar em diferentes ocasiões a relação entre um tratamento e mais de um risco. Assim, além de sinalizar a existência de relação entre os riscos, em regra, ela ocorre de cima para baixo, em que riscos de classificações superiores influenciam riscos de classificações inferiores.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nesta pesquisa, a gestão de riscos no setor público foi empregada a partir do estudo das comissões de ética do Poder Executivo Federal. Com o trabalho, foi possível construir alguns entendimentos e proposições acerca da gestão de riscos no setor público e das atividades das comissões de ética.

Em primeiro lugar, o estudo demonstra a capacidade da gestão de riscos para contribuir com o aperfeiçoamento da administração pública. Tal como exposto no referencial teórico e reforçado durante a aplicação do modelo de gerenciamento de riscos, a gestão de riscos não se apresenta como uma fórmula para a solução dos problemas das organizações públicas, mas como um método de identificação, análise e hierarquização de fragilidades das organizações, a fim de subsidiar a tomada de decisão pelos gestores públicos.

OLIVEIRA, Julio César Matos de. MENDES, Annita Valléria Calmon. MIRANDA, Luciana de Oliveira. SILVA, Suylan de Almeida Midlej e. **Comissões de ética do poder executivo: um estudo baseado em riscos.** Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, V.14, nº 2, p. 79-99 TRI II 2020. ISSN 1980-7031.

Com a aplicação da primeira etapa do gerenciamento de riscos, estabelecimento do contexto, foi possível expandir o entendimento sobre as comissões de ética e apresentar suas características, em especial sua relação com atores externos e internos. Ao executar a identificação dos riscos, o modelo de gerenciamento permitiu assinalar os riscos na perspectiva dos membros de comissões, ou seja, quem atua diretamente com a gestão da ética no Poder Executivo Federal. Nas etapas de análise e avaliação dos riscos, destacaram-se a elaboração do índice de riscos e da escala de classificação dos riscos. Estas etapas foram especialmente laboriosas pela necessidade de expor a coerência dos achados da pesquisa, a fim de que eles não fossem mal compreendidos ou interpretados como 'achismos'. Aqui, foi importante demonstrar a relação entre os riscos, especialmente entre os riscos altos e os demais riscos. Por fim, no tratamento dos riscos o desafio foi concatenar propostas de diferentes atores que possuem realidades particulares em seus órgãos. Outra questão importante foi apresentar confirmações para a sinalização de relação entre os riscos, em que proposições para tratamento de um risco remetiam, direta ou indiretamente, ao tratamento de outro risco. Desta forma, foi possível consolidar os resultados apresentados na pesquisa.

O estudo permitiu indicar algumas questões relevantes sobre as comissões de ética do Poder Executivo Federal e propor ações para o seu aperfeiçoamento. Assim, sugere-se que o sistema de gestão da ética seja repensado. Milita-se pela reafirmação da CEP como órgão central do sistema, agindo de forma mais ativa com as comissões de ética, cobrando e norteando os avanços da ética pública no Brasil. No mesmo sentido, a reafirmação do papel das comissões de ética dos ministérios seria interessante. Aqui, sugere-se a dedicação exclusiva para os membros dessas comissões e a efetivação da inclusão das secretarias-executivas na estrutura regimental dos ministérios, a fim de que as comissões dos ministérios possam atuar como elo superior de uma rede de comissões dos órgãos e entidades de um mesmo ministério. Com isso, a estrutura hierárquica do sistema de gestão da ética se verticalizaria, proporcionando maior vínculo entre a CEP, as comissões de ética dos ministérios e as comissões de ética dos órgãos e entidades.

Outra sugestão é inclusão na agenda da CEP o tratamento riscos apresentados nesta pesquisa. Apesar de coerentes, os resultados apresentados na pesquisa para o tratamento dos riscos podem ter sido influenciados pelas realidades particulares dos entrevistados. Assim, a inclusão na agenda da CEP de uma discussão mais ampla acerca do tratamento dos riscos avaliados neste estudo, como, por exemplo, a formação de grupos temáticos para a apresentação de propostas para o tratamento dos riscos, seria recomendável.

OLIVEIRA, Julio César Matos de. MENDES, Annita Valléria Calmon. MIRANDA, Luciana de Oliveira. SILVA, Suylan de Almeida Midlej e. **Comissões de ética do poder executivo: um estudo baseado em riscos.** Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, V.14, nº 2, p. 79-99 TRI II 2020. ISSN 1980-7031.

Para estudos futuros, sugere-se a realização de uma pesquisa quantitativa mais ampla para confrontar os resultados desta pesquisa, a fim de robustecer o entendimento sobre os riscos relacionados às atividades das comissões de ética não apenas nos ministérios, mas também nos órgãos e entidades do Poder Executivo. No que se refere à gestão de riscos, propõe-se a investigação da relação entre riscos e a influência do tratamento dos riscos mais graves na mitigação dos riscos menos graves.

REFERÊNCIAS

BOUNDS, G. Challenge to designing regulatory policy frameworks to manage risks. **Risk and Regulatory policy: improving the governance of risk.** OCDE, 2010.

BRASIL. Decreto nº 6.029, de 1º de fevereiro de 2007. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Poder Executivo, Brasília, DF, 2 fev. 2007. Seção 1, p. 02.

COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION - COSO. **Gerenciamento de Riscos na Empresa – Estrutura Integrada: Sumário Executivo e Estrutura.** Audibra: PricewaterhouseCoopers, 2007.

DRENNAN, L. T.; MCCONNELL, A. **Risk and crisis management in the public sector.** New York, NY: Routledge, 2007.

FONE, M.; YOUNG, P. C. **Public Sector Risk Management.** Oxford: Butterworth-Heinemann, 2000.

FONTANELLA, B. J. B. et al. Amostragem em pesquisas qualitativas: proposta de procedimentos para constatar saturação teórica. **Cadernos de Saúde Pública**, Rio de Janeiro, v. 27, n. 2, p. 388-394, 2011.

FRANCO, M. L. P. B. **Análise de conteúdo.** Brasília: Liber Livro Editora, 2008.

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**, v. 31, p. 8-13, 2011.

HM TREASURY. **The Orange book – Management of Risk – Principles and Concepts.** United Kingdom, 2004.

HOOD, J.; SMITH, T. Perceptions of quantifiable benefits of local authority risk management. **International Journal of Public Sector Management**, v. 26, n. 4, p. 309-319, 2013.

HOPKIN, P. **Fundamentals of risk management: understanding, evaluating and implementing effective risk management.** United Kingdom: Konanpage, 2017.

ISO, ISO. 31010:2009. **Risk management–Risk assessment techniques.** International Organization for Standardization, Geneva, 2009b.

ISO, ISO31000. 31000:2009. **Risk management–Principles and guidelines.** International

OLIVEIRA, Julio César Matos de. MENDES, Annita Valléria Calmon. MIRANDA, Luciana de Oliveira. SILVA, Suylan de Almeida Midlej e. **Comissões de ética do poder executivo: um estudo baseado em riscos.** Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, V.14, nº 2, p. 79-99 TRI II 2020. ISSN 1980-7031.

Organization for Standardization, Genebra, 2009a.

STRATEGY UNIT. **Risk:** Improving government's capability to handle risk and uncertainty. Cabinet Office, United Kingdom, 2002.

THIRY-CHERQUES, H. R. Saturação em pesquisa qualitativa: estimativa empírica de dimensionamento. **PMKT - Revista Brasileira de Pesquisas de Marketing, Opinião e Mídia**, n. 3, p. 20-27, 2009.

VALENTIM, I. C. D.; DA SILVA, L. O.; PASSOS, J. G. Controle interno e gestão de risco: uma revisão baseada em estudos brasileiros. **Interface**, v. 13, n. 1, p. 69-89, 2016.