

SERVIÇO SOCIAL AUTÔNOMO: PERCEPÇÃO DE RISCOS NA TOMADA DE DECISÃO

Luciane Dutra Oliveira

Universidade Vale dos Sinos

Cristiano Machado Costa

Universidade Vale dos Sinos

RESUMO

Na visão de Slovic et al (1982), todo risco percebido é quantificável e previsível, desde que medidas adequadas sejam adotadas para identificar semelhanças e diferenças em relação às percepções e atitudes de risco. Segundo Pickford (2001), uma estratégia de gestão que reconhece a natureza individual e variável da percepção de riscos e permite uma compatibilização de tais diferenças aumenta a efetividade da decisão. Ainda, de acordo com Ostrom (1971), um tomador de decisão tem suas ações avaliadas pelo resultado delas e se são consistentes com o critério de eficiência. Diante desse contexto, esta pesquisa avalia a percepção dos administradores e colaboradores envolvidos na formulação estratégica de uma empresa do Serviço Social Autônomo (SSA) sobre qual o impacto na tomada de decisão estratégica após a implantação do processo de gestão de riscos. Uma amostra com 86 administradores e colaboradores respondeu uma *survey*, por meio do *Microsoft Forms*, em duas fases de coleta de dados, a Fase I durante a implantação do processo e a Fase II após finalizada a implantação do processo. Os resultados mostram que os administradores e colaboradores percebem a importância da gestão de riscos permeando as atividades da empresa e que agrega valor na tomada de decisão estratégica. No entanto, não houve mudança na percepção dos administradores e colaboradores sobre a gestão de riscos após a implantação do processo na empresa.

Palavras-Chave: Gestão de Riscos; Estratégia; Percepção; Tomada de Decisão, Serviço Social Autônomo.

1. INTRODUÇÃO

No contexto de incertezas econômicas e financeiras atuais é notável a preocupação das empresas em obter maior segurança nas decisões estratégicas quanto a investimentos, contratações, compras, entre outras atividades. (TSE, 2019). Ostrom (1971) traz a reflexão sobre a Teoria da Escolha Pública que uma decisão deve considerar o interesse social nas suas atividades operacionais, táticas e estratégicas. Também é perceptível a crescente preocupação com a definição de estruturas sólidas dentro das empresas para controles internos diante das publicações, normativos e regulação existentes nesta área. (IBGC, 2017).

Um dos instrumentos utilizados como suporte aos empresários na tomada de decisão estratégica é a implantação da gestão de riscos, um processo que oportuniza as empresas mapear eventos incertos que poderão afetar determinada atividade e em qual grau. Conceitualmente, a gestão de risco é um conjunto de ações implementadas pela Administração da instituição com a finalidade de reduzir os riscos inerentes a um patamar que seja aceitável em relação ao apetite ao risco da instituição. (COSO ERM, 2017).

Diversos segmentos estão adotando essa metodologia para evitar, reduzir, compartilhar ou aceitar os riscos inerentes às atividades, como por exemplo instituições de ensino e financeiras, empresas comerciais de médio e pequeno porte, seguradoras, mineradora, indústria,

barragens e Marinha do Brasil. Na percepção de Da Costa e Fajardo (2011) alguns benefícios, dentre muitos, são trazidos para a gestão pública com o emprego do gerenciamento de riscos. Os autores exploram o impacto que a ferramenta de gerenciamento de riscos promove no desempenho dos processos de gestão das Unidades Jurisdicionadas da Marinha do Brasil, sob a ótica dos resultados estratégicos pretendidos pelo órgão, por meio da pesquisa bibliográfica.

Também se identifica a preocupação na área de seguros. Lindberg e Seifert (2011), discutem as principais disposições da Lei Dodd-Frank, as estruturas para implementar e gerenciar o Enterprise Risk Management (ERM) e a importância do monitoramento contínuo dos esforços do ERM. Grody e Hughes (2016), explicam por que os gerentes de riscos e principalmente os contadores de instituições financeiras devem considerar a necessidade de convergência dos sistemas de finanças e risco dentro de uma estrutura comum de controles e relatórios como um imperativo. Os autores argumentam que a Contabilidade de Riscos pode potencialmente fornecer uma solução viável em uma fração do tempo e custo de reconfiguração de infraestruturas de TI e dados inteiros, adaptando as estruturas de controle e relatórios que já existem nos sistemas contábeis e contabilidade geral.

No entanto, há escassez de estudos sobre a implantação no âmbito das empresas do Serviço Social Autônomo (SSA), vinculadas ao terceiro setor, de uma metodologia de gerenciamento de riscos, uma vez que essas empresas são fortemente fiscalizadas por órgãos de controle externo, TCU e CGU, e devem prestar contas à sociedade das suas atividades, principalmente aquelas que envolvam as contribuições parafiscais recebidas. Nesse panorama, a gestão de riscos torna-se uma importante ferramenta de análise das melhores estratégias. A implantação de uma gestão de riscos sugere melhor destinação para o uso dos recursos arrecadados, principalmente no que tange à utilização, bem como mitigar a ocorrência de fraudes nas empresas do SSA, vinculadas ao terceiro setor.

Assim, torna-se relevante estudar a maneira como são tratados os riscos na definição das estratégias nessas empresas. Uma vez que essas empresas são expostas ao controle externo do TCU e da CGU. O gerenciamento dos riscos fornece uma estrutura para conselhos e executivos de organizações de todos os tamanhos, partindo do nível de gerenciamento de riscos existentes no curso normal dos negócios, demonstra de que maneira a integração das práticas de gerenciamento de riscos corporativos ajuda a acelerar o crescimento e melhorar a performance e estabelece princípios que podem ser aplicados desde a tomada de decisões estratégicas até a performance (COSO ERM, 2017).

Ainda, segundo Ramos (2018), a implementação de um sistema integrado de gestão de riscos permite que a alta administração de uma instituição tome decisões em níveis aceitáveis de riscos ou exija que determinados riscos sejam eliminados ou reduzidos até limites aceitáveis. A adoção do Gerenciamento de Riscos Corporativos pelas instituições é um instrumento de melhoria no desempenho de percepção de oportunidades de ganho e redução na probabilidade / impacto de perdas, fazendo com que as instituições atuem além da conformidade regulatória. (IBGC, 2013). Essa importância da análise da percepção de riscos daqueles envolvidos em determinado segmento da sociedade apresenta relevância sobre as alterações que podem ter diante de determinados aspectos e circunstância. Para Slovic (1987) estudos de percepção de risco examinam os julgamentos que as pessoas fazem quando são solicitadas a caracterizar e avaliar atividades e tecnologias que as expõem a riscos.

Desta forma, este estudo procura complementar a literatura prévia, cobrindo uma lacuna de pesquisa quanto ao Serviço Social Autônomo, bem como visa fornecer elementos à forma como a implantação da gestão de riscos contribui na tomada de decisão dos administradores quando da formulação da estratégia. Também pode fornecer novos entendimentos aos órgãos de controle, Tribunal de Contas da União e Controladoria Geral da União, possibilitando melhor domínio na avaliação das decisões tomadas quando da execução da estratégia planejada.

Assim, no contexto apresentado, visando avaliar os impactos sobre a percepção da administração e dos colaboradores responsáveis pela formulação da estratégia da empresa, busca-se responder ao seguinte questionamento: *qual o impacto da implantação de um processo de gestão de riscos como uma ferramenta de suporte à tomada de decisão sobre as percepções dos administradores e dos colaboradores de uma empresa do SSA?*

O objetivo geral desta pesquisa é analisar a evolução das percepções dos administradores e colaboradores envolvidos na formulação da estratégia de uma empresa do SSA do Rio Grande do Sul com a utilização do processo de gestão de riscos como ferramenta de suporte à tomada de decisão.

Também, para obtenção da resposta perante a questão abordada, são tidos como objetivos específicos: identificar se os administradores e os colaboradores, envolvidos na formulação da estratégia da empresa, têm a percepção de que a implantação da gestão de riscos agrega valor na definição estratégica da empresa; verificar se os administradores e os colaboradores, envolvidos na formulação da estratégia da empresa, percebem que as ferramentas da gestão de riscos têm sido utilizadas de forma ampla na formulação da estratégia; inferir sobre a percepção dos administradores e os colaboradores, envolvidos na formulação da estratégia da empresa, de que a gestão de riscos auxilia na tomada de decisão; verificar se há diferença de percepção nos diferentes níveis dos respondentes e se ela alterou após a implantação da gestão de riscos.

Esta pesquisa está estruturada em cinco seções, sendo esta primeira a introdução. A segunda seção se subdivide na apresentação do terceiro setor e o serviço social autônomo, da percepção de riscos e da tomada de decisão, seguida pela formulação das hipóteses. A terceira seção se refere aos procedimentos metodológicos. A quarta seção apresenta a análise de resultados. Por fim, são apresentadas as considerações finais e as sugestões para futuros estudos.

2. REVISÃO DA LITERATURA

Essa seção apresenta uma revisão da literatura referente a vinculação do serviço social autônomo ao terceiro setor, percepção de riscos, tomada de decisão e desenvolvimento das hipóteses a partir dessa revisão.

2.1 Terceiro Setor e o Serviço Social Autônomo

Para concretizar o terceiro setor tem que haver a iniciativa privada sem quaisquer fins lucrativos, sendo mantidas por recursos oriundos de contribuições sociais de natureza tributária, recolhidas compulsoriamente pelos contribuintes definidos em lei, a fim de proporcionar assistência a grupos sociais para melhoria no desenvolvimento do país seja no transporte, no comércio, na indústria, entre outros. (DI PIETRO, 2010). Ainda, tem como o regime jurídico o direito privado, porém cessado parcialmente por normas de direito público e não se integra a Administração Pública direta, ou indireta nem tampouco é integrado inteiramente às empresas privadas, pois como supracitado o direito é privado, mas as normas são de direito público. (DI PIETRO, 2010).

Ainda para Paes (2018), o terceiro setor é aquele que não é público nem privado no sentido convencional desses termos, mas aquele que guarda relação com os dois na medida em que se compõe de instituições de natureza privada, mas tem finalidade social, embora não seja membro formal do Governo. As entidades que compõe o terceiro setor são responsáveis por uma nova dinâmica social e democrática em que as relações são guiadas por compromissos de solidariedade entre os indivíduos que promovem estes movimentos sociais.

As instituições do terceiro setor, segundo definido no Guia de Melhores Práticas de Governança para Instituições do Terceiro Setor – IBGC (2016), independente do segmento ou da missão estatutária, podem ser caracterizadas por particularidades referente aos objetivos estatutários são, de forma geral, de interesse público, sejam eles pessoas físicas ou jurídicas,

atuação de forma independente do Estado, ausência de fins lucrativos ou distribuição de excedentes e registro formal em órgãos competentes e constituição voluntária dos associados.

Assim as entidades de interesse social são fundamentais para a consecução de determinados serviços sociais aos quais o Estado não tem plena capacidade de executar de forma a atender a totalidade da população. Em contrapartida aos benefícios oferecidos à comunidade, as entidades de interesse social são subvencionadas pelo Governo com a isenção de determinados tributos, além das contribuições parafiscais. (PAES, 2018).

Ainda, segundo Paes (2018) é inegável o caráter estratégico das instituições do terceiro setor no âmbito de uma sociedade preocupada com o desenvolvimento social e a consolidação de valores democráticos, pluralistas, comprometidos com a solidariedade humana e o sentimento de comunidade. Os direitos sociais representam ponto de grande relevância na agenda política do Brasil contemporâneo.

Assim, os serviços sociais autônomos têm natureza jurídica de direito privado, especificamente de Associação, nos termos da lei civil brasileira, trazendo, porém, regramento jurídico diferenciado daquelas, na medida em que exigem mais requisitos para sua criação, uma vez que o registro dos atos constitutivos deve ser precedido de autorização ou aprovação do Poder Executivo, averbando-se, no referido registro, todas as alterações por que passarem o ato constitutivo. (DA CUNHA JUNIOR et al., 2018). As instituições de Serviço Social da Indústria – SESI, Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial – SENAI, Serviço Social do Comércio – SESC e Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial – SENAC são as 4 (quatro) entidades que formam o SSA original. (DA CUNHA JUNIOR et al., 2018).

2.2 Percepção de Riscos

O entendimento da percepção de riscos para o SSA é pertinente, já que pode ser tida como a habilidade de interpretar uma situação de potencial dano ao desenvolvimento de uma atividade, baseada em experiências anteriores e na sua extrapolação para o futuro, habilidade que varia de vaga opinião a firme convicção (ISO 31000, 2018). A percepção é um fator sempre presente que precisa ser levado em consideração quando ocorrer, por exemplo, a Comunicação e Consulta sobre riscos. A consulta deve especificamente buscar obter um entendimento das percepções daqueles que estão sendo consultados. (ISO 31000, 2018)

A percepção de risco, retratada por Simon (1979), é notadamente relevante para o processo de tomada de decisão. O decisor lança mão não apenas da capacidade de gerenciar informações, mas também de sua própria percepção, quando tem por objetivo buscar alternativas, calcular consequências, resolver incertezas e, deste modo, sempre que possível, encontrar a forma de ação que seja satisfatória.

Sobre a importância da percepção de riscos na tomada de decisão, Pickford (2001) pontua que a forma como os decisores percebem o risco pode sofrer influência da forma como este risco é entendido, da forma como ganho e perda são percebidos, de vieses cognitivos (distorções de percepção) e da personalidade (conjunto de disposições naturais, sentimentos e características que tendem a se manifestar em preferências, sensibilidades, hábitos e reações) de cada decisor. Também, Pickford (2001), destaca que essas influências podem constituir a base de maneiras características de perceber o risco em um determinado ambiente e indicar se a situação é vista como uma oportunidade ou ameaça.

Os indivíduos participantes do processo decisório, considera-se também o apoio, tem comportamentos que podem influenciar determinadas decisões. Pickford (2001) constatou que a tomada de decisão deve ser analisada, primeiramente, considerando a percepção de risco individual de cada um: quais fatores pessoais e organizacionais estão moldando a percepção do indivíduo, e como o indivíduo está considerando o risco, dado o contexto em que ele se insere e o perfil do decisor frente ao risco. Em seguida, os gestores precisam considerar as influências em outros tomadores de decisão-chave, e devem estar atentos para a forma como outros gestores

estão usando a informação. (OLIVEIRA, 2013). Assim, as percepções dos envolvidos pode ser alterada dependendo do tipo de situação enfrentada, seja por mudança de contexto, seja pela implantação de um novo processo.

Ainda Vieira (2017) ressalta a importância da busca pelas informações que possam subsidiar a elaboração da avaliação do controle interno da empresa, principalmente considerando a implantação do processo de gestão de riscos, segundo COSO ERM (2017), como uma segunda linha de defesa. Para Alves e Moraes Jr (2016) e Petta e Ferraz (2017) o processo de comunicação pode ser percebido como um fator chave para que todos os envolvidos chave percebem o valor da implantação de determinado programa ou processo.

Também é importante mapear como todas as partes interessadas e envolvidas na formulação da estratégia percebem o que é risco e a importância de identifica-los nas atividades da empresa. Para Slovic et al (1982), todo risco percebido é quantificável e previsível, desde que medidas adequadas sejam adotadas para identificar semelhanças e diferenças em relação às percepções e atitudes de risco. Ainda para Slovic (1987) estudos de percepção de risco examinam os julgamentos que as pessoas fazem quando são solicitadas a caracterizar e avaliar atividades e tecnologias de riscos. Assim, uma estratégia de gestão que reconhece a natureza individual e variável da percepção de riscos e permite uma compatibilização de tais diferenças aumenta a efetividade da decisão (PICKFORD, 2001).

2.3 Tomada de Decisão

A tomada de decisão na Teoria da Escolha Pública, segundo Ostrom (1971), sugere que a preocupação dos economistas políticos se concentra no investimento público e nas decisões de despesa pública. Ainda, um tomador de decisão tem suas ações avaliadas pelo resultado das suas ações se são consistentes com o critério de eficiência. Ainda a reflexão de Ostrom (1971) refere-se a análise de Mancur Olson e levaria a concluir que empreender ações coletivas para fornecer bens e serviços públicos, tais como defesa nacional, parques públicos e educação não é facilmente realizado.

Ostrom (1971) também reflete sobre a análise de Buchanan e Tullock sobre a lógica de que um indivíduo representativo pode usar na tentativa de estabelecer algum método para ganhar os benefícios da ação coletiva, a lógica de tomada de decisão constitucional. Ainda esclarece que uma escolha constitucional é simplesmente uma escolha de regras de decisão para fazer futuras decisões coletivas e um conjunto ideal de regras de decisão variará em diferentes situações, e não esperaríamos encontrar uma boa regra que se aplicaria à provisão de todos os tipos de bens e serviços públicos. Assim, por similitude de atividade e finalidade, numa empresa do serviço social autônomo pode-se utilizar dessa Teoria, uma vez que o tomador de decisão necessita considerar o interesse social nas suas atividades operacionais, táticas e estratégicas.

Por outro lado, em mercados dinâmicos e altamente competitivos, acredita-se que os mais adaptados às mudanças consigam a manutenção e sobrevivência de sua atividade, e a rapidez na tomada de decisão torna-se um requisito básico para que ela tenha resultados satisfatórios. Enquanto procedimento, a análise da tomada de decisão permite a sistematização do processo decisório, especialmente em situações de risco, nas quais a racionalização se torna difícil (OLIVEIRA, 2013). Também possuir e utilizar informações de qualidade e mecanismos robustos de apoio às tomadas de decisão permite maior confiabilidade nessas decisões e a definição do apetite ao risco (TCU, 2014).

Assim, o propósito da estrutura da gestão de riscos é apoiar a organização na integração de riscos em atividades significativas e funções. A eficácia da gestão de riscos dependerá da sua integração na governança e em todas as atividades da organização, incluindo a tomada de decisão. Isto requer apoio das partes interessadas, em particular da Alta Direção. (ISO 31000, 2018). O desenvolvimento da estrutura engloba integração, concepção, implementação, avaliação e melhoria da gestão de riscos através da organização.

O processo de tomada de decisão dentro da empresa, seja qual for o nível de sua importância e significância, envolve explicitamente a consideração dos riscos e aplicação da gestão de riscos em algum grau apropriado. Isto pode ser indicado por registros de reuniões e decisões que demonstrem que discussões explícitas sobre os riscos ocorreram. (ISO 31000, 2018). Além disso, convém que seja possível ver que todos os componentes da gestão de riscos estão representados dentro dos processos-chave para a tomada de decisão na empresa, por exemplo, para as decisões sobre a alocação de capital, sobre grandes projetos e sobre reestruturação e mudanças organizacionais. Por estas razões, uma base sólida de gestão de riscos é vista dentro da organização como fornecendo a base para a governança eficaz. (ISO 31000, 2018).

Um exemplo de decisão não programada no ambiente decisório do gestor de um Serviço Social Autônomo é a escolha entre tratamentos das recomendações dos órgãos de controles sobre determinada estratégia implantada pela empresa que obriga maior controle e atenção por parte da gestão da empresa na execução da atividade. Nesse ambiente, a norma ISO 31000 (2018) alerta que, convém que a organização avalie suas práticas e processos existentes de gestão de riscos, avalie quaisquer lacunas e aborde estas lacunas no âmbito da estrutura.

Na condição do gestor de uma empresa do SSA, dificulta a adoção de inovações, bem como a proposição de alterações na rotina dos envolvidos no processo de formulação da estratégia devido as suas características de formação de recursos. Porém, a norma ISO 31000 (2018), recomenda que os componentes da estrutura e o modo como funcionam em conjunto sejam personalizados para as necessidades da organização.

Assim, no processo decisório estratégico no gerenciamento de riscos é fundamental a descrição dos riscos contendo a designação do risco; a descrição qualitativa de acontecimentos, como dimensão, tipo, número e dependências; intervenientes e respectivas expectativas; importância/relevância e probabilidade (quantificação do risco – indicadores de riscos chaves KRI's); potencial de perda e impacto financeiro do risco, valor em risco (value at risk), probabilidade e dimensão de perdas/ganhos potenciais, objetivo(s) do controle do risco e nível de desempenho pretendido (tolerância/ apetite para o risco); principais meios através dos quais o risco é atualmente gerido, níveis de confiança do controle existente, identificação dos protocolos de monitorização e revisão (tratamento e mecanismos de controle do risco); recomendações para redução do risco e identificação da função responsável pelo desenvolvimento de estratégias e políticas. (ISO 31000, 2018).

Por consequência, ter gestores e técnicos capacitados para a implantação do processo de gestão de riscos torna-se de suma importância, pois, segundo Rendeiro (2019) a longevidade das organizações do terceiro setor passa a depender de sua capacidade de gestão para maximizar resultados, ou seja, gerar mais impacto positivo na sociedade com menos recursos.

Portanto as empresas que constituem os SSAs necessitam ser mais estratégicas e por consequência terem uma gestão de riscos estratégica, com o desenvolvimento de uma agenda de discussão de riscos estratégicos, conduzida rigorosamente ao longo do exercício é fundamental para garantir a eficácia dos controles, pois além de identificar os riscos, a diretoria deve ser capaz de aferir a probabilidade de sua ocorrência e a exposição financeira consolidada a esses riscos, incluindo os aspectos impalpáveis, implementando medidas para a prevenção ou mitigação dos principais riscos aos quais a organização está sujeita. (RENDEIRO, 2019).

Assim, confere a gestão do SSA ter a visão do quão importantes são estrategicamente para o Estado a partir dos serviços sociais prestados às partes interessadas e dos recursos financeiros administrados no âmbito do SSA, advindos das contribuições parafiscais. Em dados obtidos junto ao *site* da Receita Federal do Brasil, órgão responsável pela arrecadação e posterior repasse do valor das contribuições parafiscais ao SSA, o recurso público repassado no ano de 2019 foi de R\$ 17,3 bilhões, em 2018 foi de R\$ 17,08 bilhões e em 2017 foi de R\$ 16,47 bilhões, o que corresponde à 0,25% do PIB nacional nos referidos exercícios.

2.4 Percepção de Riscos: Desenvolvimento das Hipóteses

A implantação de uma gestão de riscos que possibilite utilizações precisas, deve ficar claro a todos os usuários que terão de aprender os conceitos de riscos e de que forma aplicar a metodologia de mapeamento e mensuração dos riscos estratégicos na formulação da estratégia, pois os eventos que causam impacto desfavorável são obstáculos à criação de valor ou desgastam o valor existente. (COSO ERM, 2017).

As áreas envolvidas deverão aprender a utilizar os dados, assim como terão de aprender a trabalhar esses dados de forma a estabelecer sentido. Para isso, é importante ter o conhecimento do funcionamento das empresas como suporte básico para que os objetivos da implantação não se percam. Assim, o desafio de investigar e analisar coloca em jogo a atuação da empresa no que tange ao planejamento estratégico. (COSO ERM, 2017).

Com referência aos achados teóricos (INSURANCE ADVOCATE, 2002; GATES, 2006; CB STAFF, 2009; SHAFFI E SALLEH, 2010; STOCKER, 2010; USUL et al.; 2011; MATTEWS et al., 2013; CASTAÑEDA et al, 2014; RAE et al., 2017; PETTA E FERRAZ, 2017) foi possível verificar que há uma carência de informações sobre a percepção de valor durante a implantação da gestão de riscos com viés estratégico. Buscando aprofundar tais conhecimentos, este estudo visa testar a hipótese de que a percepção de valor da estratégia de gestão de riscos dos atores envolvidos durante a implantação de um sistema pode ser alterada diante do seu maior conhecimento sobre o tema. Sendo assim será testada a hipótese de que:

H1: Após a implantação do processo de gestão de risco, os administradores e os colaboradores envolvidos na formulação da estratégia percebem que houve aumento de valor na estratégia da empresa.

Devido ao desenvolvimento e evolução do modelo de gestão de riscos, podem os eventos cujo impacto é positivo contrabalançar os impactos negativos ou representar oportunidades. Essas oportunidades podem ser a possibilidade de que um evento ocorra e influencie favoravelmente a realização dos objetivos e, também, favorecem a criação ou a preservação de valor. A direção da empresa canaliza as oportunidades para seus processos de fixação de estratégias ou objetivos, formulando planos que visam ao seu aproveitamento. (COSO ERM, 2017).

Estudos anteriores apontam que a utilidade das ferramentas está ligada à vontade de identificar os riscos e oportunizar a sua mitigação. Assim, modelos de implantação colaboram para o aprimoramento do modelo (ARMOUR, 2000; BEASLEY, 2013). Dessa forma, quanto maior conhecimento das funcionalidades das ferramentas de gestão de riscos, maior o nível de crescimento da sua utilização (DA COSTA E FAJARDO, 2011; STRATULAT E SUSANU; 2016). Bem como, a capacidade dos controles mitigarem os riscos a partir da eficácia dos controles implantados. (CANNAVINA E PARIS, 2015; PEDERNEIRAS ET AL., 2018).

Portanto, o segundo pressuposto a ser testado está no questionamento envolvendo a formulação da estratégia, o nível de conhecimento do planejamento estratégico, o ambiente de controle, bem como as escolhas dos riscos que podem impactar a implantação da estratégia. Assim, pelo apontamento teórico se pretenderá testar a hipótese de que:

H2: Após a implantação do processo de gestão de risco, os administradores e os colaboradores envolvidos na formulação da estratégia percebem que a utilização da gestão de riscos oportuniza adoção de controles preventivos nesses processos na empresa.

Após a revisão dos conceitos que balizam a gestão de riscos, a interpretação com relação a conceitos, ferramentas de gestão de riscos e de controle parecem ser a chave para ativar a cultura de riscos, bem como a efetiva utilização da gestão de riscos como ferramenta para auxílio na tomada de decisão.

Ao se analisar os estudos sobre a gestão de riscos no que tange a tomada de decisão, a atuação dos usuários e utilização das ferramentas disponíveis estão intimamente ligadas aos objetivos da empresa. O conhecimento e a correta interpretação da metodologia propiciam a

formulação de juízo de valor a respeito do que é oferecido pelas ferramentas de gestão de riscos. (GATES, 2006; RUSU, 2017).

Nesse cenário, em que diferentes níveis da empresa utilizam as informações geradas pela gestão de riscos, é que se parte da presunção inicial de que os atores poderiam ter diferentes níveis de compreensão da metodologia de gestão de riscos, do uso e reuso dos riscos identificados, das formas de estabelecimento dos riscos prioritários e das dificuldades encontradas na mensuração e monitoramento dos riscos estratégicos. (CB STAFF, 2009; CASTAÑEDA, 2014; HODGKINS et. al., 2015; IMONIANA E KRENING, 2015; SCARLAT et al., 2012).

Ante o exposto, como terceira hipótese, tendo como base as teorias verificadas, o objetivo será testar a hipótese de que:

H3: Após a implantação do processo de gestão de risco, os administradores e os colaboradores envolvidos na formulação da estratégia têm a percepção de que a gestão de riscos auxilia na tomada de decisão.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa enquadra-se como descritiva, de abordagem quantitativa, utiliza a técnica de coleta de dados e informações do tipo *survey*, realizada com os gestores, coordenadores e analistas responsáveis pelo desenvolvimento do planejamento estratégico da empresa, bem como os auditores e o *controller* vinculados à atividade de mitigação de riscos da empresa. A pesquisa *survey* para Pinsonneault & Kraemer (1993) pode ser descrita como a obtenção de dados ou informações sobre características, ações ou opiniões de determinado grupo de pessoas, indicado como representante de uma população-alvo, por meio de um instrumento de pesquisa, normalmente um questionário. Ainda, baseado na necessidade de caracterizar o grupo de indivíduos objeto da investigação, o resultado encontrado, desde que o grupo seja representativo da população, pode ser extrapolado para todo o universo em estudo. (MARCONI; LAKATOS, 2017).

A população da pesquisa corresponde aos órgãos executivos das áreas fins e corporativas de uma empresa do Serviço Social Autônomo. Foram selecionados 86 respondentes de diferentes cargos desses órgãos vinculados diretamente a definição da estratégia a partir do processo de atuação na empresa. Isso possibilitou que todos os setores da empresa fossem contemplados na seleção da amostra a partir da segmentação da população por processo. Uma vez que, Freitas et al. (2000), a partir da definição desse grupo há uma maior probabilidade de todos os elementos da população terem a mesma chance de ser escolhidos, resultando numa amostra representativa da população.

O questionário com 13 assertivas encontra-se na forma de escala *Likert*, com as seguintes possíveis escolhas: “1 Discordo totalmente”, “2 Discordo parcialmente”, “3 Não concordo nem discordo”, “4 Concordo parcialmente” e “5 Concordo totalmente”. As assertivas têm o objetivo de responder as proposições destinadas às partes interessadas. Com o objetivo de captar as percepções dos administradores e colaboradores com a implantação da gestão de riscos como suporte à tomada de decisão, foi necessária a aplicação do questionário duas vezes em momentos distintos, denominadas nessa pesquisa de Fase I e Fase II de coleta dos dados, ou seja, antes e após a implantação do processo de gestão de riscos na empresa.

O estudo foi validado a partir de uma análise de confiabilidade dos construtos. O coeficiente *alpha de Cronbach* foi utilizado para avaliar a confiabilidade do questionário utilizado na pesquisa. O coeficiente mostra dados de consistência interna das perguntas e permite a avaliação da correlação média entre as várias perguntas de um instrumento de pesquisa respondido (LANDIS & KOCH, 1977).

Na análise estatística das respostas fechadas da *survey*, o procedimento consiste em aplicar um teste de diferenças de médias. Neste teste, a hipótese nula, busca verificar, para cada

item, se a média dos respondentes é estatisticamente igual entre as Fases 1 e 2. Em cada caso, a proposição alternativa é de que a diferença das médias dos respondentes é estatisticamente diferente de zero. Este teste também foi aplicado em cada bloco de forma agregada, verificando as mesmas hipóteses para o bloco como um todo. Para testar as hipóteses de pesquisa foi utilizado o valor de 5% de significância.

4. ANÁLISE DE RESULTADOS

O coeficiente *alpha de Cronbach* do primeiro bloco apresentou valor de 0,25 de confiabilidade, considerada razoável relativa a consistência interna, que pode ser considerada uma consistência questionável, porém as assertivas do bloco são relevantes para testar a hipótese associada ao bloco I. No segundo e no terceiro blocos o coeficiente *alpha de Cronbach* apresentou valor de 0,87 e 0,86 de consistência interna, respectivamente. Para Landis e Koch (1977), o valor do *alpha de Cronbach* entre 0,81 a 1,00 apresenta uma confiabilidade excelente com relação a consistência interna do questionário.

Nas duas fases de coleta das informações, nos períodos compreendidos entre 15/04/2019 a 15/05/2019 e 18/09/2019 a 18/10/2019, dos quais retornaram 57 e 63 questionários completos, atingindo taxa de retorno útil de 66,28% e 73,26%, respectivamente.

Tabela 1
População e taxa de retorno da amostra

Área de Atuação	População	Fase I		Fase II	
		Respostas	Taxa de Retorno	Respostas	Taxa de Retorno
Gestão	40	22	55,00%	18	45,00%
Coordenação	6	6	100,00%	6	100,00%
Analista	38	26	68,42%	36	94,74%
Assistente	2	2	100,00%	2	100,00%
Outra	0	1	0,00%	1	0,00%
Total	86	57	66,28%	63	73,26%

Fonte: dados da pesquisa (2019).

Também nas duas fases de aplicação do questionário tem se a descrição do perfil dos respondentes da pesquisa. Na primeira fase da aplicação do questionário do total de 57 retornos, a pesquisa verificou que 61,40% eram homens, enquanto 38,60% dos respondentes eram mulheres. Quanto ao nível de escolaridade, a maioria, 68,42% dos gestores e funcionários envolvidos na formulação da estratégia da empresa, possui diploma de especialização. Outros 15,79% diploma de mestrado e 12,28% diploma de graduação. Por fim, apenas 2 respondentes, ou seja, 3,51% possuem diploma de doutorado e pós-graduação. Porém, na segunda fase de aplicação do questionário do total dos 63 retornos, houve uma inversão na identificação do gênero, ou seja, 55,56% dos gestores e funcionários envolvidos na formulação da estratégia da empresa identificaram-se sendo do gênero feminino, entretanto o nível de escolaridade dos gestores e funcionários com especialização se manteve com o maior índice, o que representa 74,60% do total dos respondentes do questionário.

Os respondentes foram abordados sobre a área de atuação na empresa. Na primeira fase de aplicação do questionário, os dados indicam que a maior parte dos respondentes atua na função de Analista (45,61%), seguido pela Gestão (38,60%). As funções de Coordenação e Assistentes apresentaram o menor número de respondentes, 10,53% e 3,51%, respectivamente. Ainda houve um retorno da função “outro” como Estagiário, representando 1,75% do total dos respondentes. Na segunda fase de aplicação do questionário o que chama atenção é a variação negativa na função de Gestão, houve a redução de 18,18% do número de respondentes nessa função quando comparado a primeira fase. Por outro lado, a função de Analista teve uma

variação positiva de 38,46%. As demais funções não apresentaram variação na área de atuação na empresa, quando comparamos os resultados dos dois momentos de aplicação do questionário.

Por fim, como forma de medir a experiência dos respondentes com relação ao conhecimento em estratégia na sua área de atuação, foi solicitado que indicassem há quanto tempo atuam nessa área na empresa.

Tabela 2
Estatísticas descritivas dos respondentes

Gênero dos respondentes	Fase I		Fase II		Δ%
	Retorno	%	Retorno	%	
Masculino	35	61,40%	28	44,44%	-20,00%
Feminino	22	38,60%	35	55,56%	59,09%
Total	57	100,00%	63	100,00%	-
Nível de escolaridade	Retorno	%	Retorno	%	Δ%
Especialização	39	68,42%	47	74,60%	20,51%
Mestrado	9	15,79%	8	12,70%	-11,11%
Graduação	7	12,28%	7	11,11%	0,00%
Doutorado	1	1,75%	1	1,59%	0,00%
Nível de escolaridade	Retorno	%	Retorno	%	Δ%
Outro	1	1,75%	0	0,00%	-100,00%
Total	57	100,00%	63	100,00%	--
Área de atuação	Retorno	%	Retorno	%	Δ%
Analista	26	45,61%	36	57,14%	38,46%
Gestão	22	38,60%	18	28,57%	-18,18%
Coordenação	6	10,53%	6	9,52%	0,00%
Assistente	2	3,51%	2	3,17%	0,00%
Outro	1	1,75%	1	1,59%	0,00%
Total	57	100,00%	63	100,00%	-
Tempo de serviço	Retorno	%	Retorno	%	Δ%
Até 5 anos	17	29,82%	9	14,29%	-47,06%
05 – 10 anos	8	14,04%	14	22,22%	75,00%
10 – 20 anos	17	29,82%	25	39,68%	47,06%
Mais de 20 anos	15	26,32%	15	23,81%	0,00%
Total	57	100,00%	63	100,00%	-
Utiliza as ferramentas	Retorno	%	Retorno	%	Δ%
Sim	17	29,82%	17	26,98%	0,00%
Não	40	70,18%	46	73,02%	15,00%
Total	57	100,00%	63	100,00%	-

Fonte: dados da pesquisa (2019).

Na Tabela 2 são apresentadas as estatísticas descritivas dos respondentes. É importante observar o alto grau de instrução dos funcionários respondentes do questionário, bem como o tempo de serviço nas funções de atuação na empresa. Isso denota que há uma tendência de continuidade das ações, atividades e projetos desenvolvidos na empresa, porém não é determinante para identificar o domínio e conhecimento sobre a importância da implantação do processo de gestão de riscos como uma ferramenta na tomada de decisão estratégica.

Assim, no Quadro 1 são apresentados os resultados do teste de hipótese de percepção das assertivas referentes a implantação, ao controle e a tomada de decisão no âmbito da gestão de riscos.

Assertivas	Descrição	Resultados						Análise
		Média		Variância		t-student	p-valor	
		Fase I	Fase II	Fase I	Fase II			
1	A gestão de riscos é um programa de prevenção à desconformidade	4,1404	3,8889	1,6585	1,5197	1,0900	0,2780	Aceita
2	Vejo a gestão de riscos como uma ferramenta que eleva os custos dos processos	2,2456	2,1905	1,5815	1,4793	0,2436	0,8080	Aceita
3	Entendo que a gestão de riscos é uma ferramenta estratégica	4,6316	4,6508	0,5226	0,4245	-0,1524	0,8792	Aceita
4	Entendo que a gestão de riscos é uma ferramenta que propicia a identificação da probabilidade e impacto de ocorrência de eventos adversos na empresa	4,6491	4,7460	0,6604	0,3216	-0,7501	0,4550	Aceita
5	Percebo que os conhecimentos, os métodos e os processos estão organizados para reduzir o risco de prejuízos nas atividades	4,1404	4,0159	0,9799	0,9836	0,6873	0,4933	Aceita
6	Percebo que os conhecimentos, os métodos e os processos estão organizados para aumentar os benefícios do gerenciamento dos riscos na concretização dos objetivos estratégicos	3,7719	3,9048	1,2506	1,2166	-0,6540	0,5144	Aceita
7	Percebo que os controles fornecem segurança razoável em relação aos processos no que tange à confiabilidade de informações financeiras, obediência às leis e regulamentos aplicáveis, a eficácia e eficiência de operações	4,0000	4,1270	1,2143	0,9514	-0,6655	0,5071	Aceita
8	Percebo a existência de bons controles internos ajudam a empresa a prevenir a ocorrência de fraudes e mitigar a probabilidade de erros	4,3860	3,9683	0,8484	1,0635	2,3437	0,0208	Rejeita
9	Percebo que há na empresa a definição da natureza dos riscos (estratégicos, operacionais, financeiros), que podem ser assumidos pelos diversos níveis da gestão	4,1404	4,0159	0,9799	0,9836	0,6873	0,4933	Aceita
10	Percebo que há monitoramento de riscos de forma contínua, de modo a identificar mudanças no planejamento da empresa, ocasionadas por transformações nos ambientes interno e externo	3,1754	3,0952	1,6472	1,4101	0,3542	0,7239	Aceita
11	Percebo que a gestão de riscos ajuda na priorização dos investimentos, no crescimento e desenvolvimento do negócio (maior competitividade)	3,8947	3,7619	1,4530	1,4424	0,6039	0,5471	Aceita
12	Percebo que os riscos identificados são mensurados e classificados de modo a serem tratados em escala de prioridades	3,3684	3,4762	1,7726	1,5760	-0,4549	0,6500	Aceita
13	Percebo que a mensuração dos riscos propicia segurança razoável no processo decisório	4,1053	3,8095	1,2030	1,3825	1,4254	0,1567	Aceita

Quadro 1. Resultado do teste de hipótese de percepção

Fonte: dados da pesquisa (2019).

Os resultados apontam que não há diferença estatisticamente significativa entre as médias nas duas fases de aplicação do questionário. Porém na Assertiva 8 há evidência de alteração na percepção dos respondentes após a implantação da gestão de riscos e pode-se inferir, diante desse resultado, uma oportunidade de melhoria nos controles internos da empresa.

Assim, diante dos resultados apresentados, evidencia-se que os respondentes percebem a importância da implantação do processo de gestão de riscos nas duas fases de aplicação do questionário (média próximas de 4 nas duas fases). Esse resultado apontado na pesquisa denota o valor percebido na empresa de que o processo implantado agrega valor à estratégia e torna-se uma ferramenta importante para a tomada de decisão no que envolve recursos financeiros e humanos, conduta e ética, aderência às regras, fatores internos e externos que interferem na estratégia da empresa, porém não houve evolução na percepção dos respondentes sobre a gestão de riscos após a implantação do processo na empresa. O Quadro 2, a seguir, evidencia essa percepção.

Hipóteses	Descrição	Resultados						Análise
		Média		Variância		t-student	p-valor	
		Fase I	Fase II	Fase I	Fase II			
H1	Após a implantação do sistema de gestão de risco, os administradores e os colaboradores envolvidos na formulação da estratégia percebem que houve aumento de valor na estratégia da empresa.	3,9167	3,8690	2,0679	1,9788	0,3661	0,7145	Aceita
H2	Após a implantação do sistema de gestão de risco, os administradores e os colaboradores envolvidos na formulação da estratégia percebem que a utilização da gestão de riscos oportuniza adoção de controles preventivos nesses processos na empresa.	4,0746	4,0040	1,1090	1,0478	0,7432	0,4577	Aceita
H3	Após a implantação do sistema de gestão de risco, os administradores e os colaboradores envolvidos na formulação da estratégia têm a percepção de que a gestão de riscos auxilia na tomada de decisão.	3,7368	3,6317	1,5467	1,4436	1,0504	0,2939	Aceita
Resumo		3,8961	3,8193	1,5878	1,5076	1,2167	0,2239	-

Quadro 2. Resultado do teste de hipótese de percepção

Fonte: dados da pesquisa (2019).

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo geral desta pesquisa foi analisar a evolução das percepções dos administradores e colaboradores envolvidos na formulação da estratégia de uma empresa do SSA do Rio Grande do Sul com a utilização do processo de gestão de riscos como ferramenta de suporte à tomada de decisão. No decorrer da dissertação, foram apresentadas revisões bibliográficas, normativos legais, bem como estudos científicos que serviram para avaliar os

impactos sobre a percepção da administração e dos colaboradores responsáveis pela formulação da estratégia da empresa como uma ferramenta de suporte à tomada de decisão.

Com os objetivos propostos no estudo de identificar a percepção de que a implantação da gestão de riscos agrega valor na definição estratégica da empresa, verificar a utilização na formulação da estratégia, inferir sobre o auxílio na tomada de decisão e verificar se houve alteração na percepção após a implantação da gestão de riscos na empresa, foram elaboradas três hipóteses de pesquisa. A partir delas, foi elaborada uma *survey* para a coleta de dados em duas fases junto ao público alvo para análise dessas percepções antes e depois da implantação do processo de gestão de riscos.

Os dados coletados nas Fases I e II de aplicação do questionário foram tabulados e analisados estatisticamente, revelando que as hipóteses do estudo são rejeitadas. Portanto, na visão dos administradores e colaboradores envolvidos na formulação da estratégia de uma empresa do SSA não houve mudança na percepção sobre a gestão de riscos após a implantação do processo na empresa. Porém esses mesmos dados evidenciaram que os respondentes percebem a importância da implantação do processo de gestão de riscos nas duas fases de aplicação do questionário. Essa percepção apontada na pesquisa denota o valor percebido na empresa de que o processo de gestão de riscos agrega valor à estratégia e torna-se uma ferramenta importante para a tomada de decisão.

Ainda como sugestão de estudos futuros é a aplicação da pesquisa em outras empresas do Serviço Social Autônomo, com o objetivo de avaliar as diferentes percepções da administração e colaboradores envolvidos na formulação da estratégia sobre a importância do processo de gestão de riscos como um instrumento para a tomada de decisão, bem como extrapolar para outras empresas de outros estados, analisando e comparando os diferentes níveis de entendimento sobre o tema.

Também se sugere estudos que possibilitem identificar indicadores chaves de riscos e de performance para mensuração, monitoramento e comunicação dos riscos para demonstrar a aplicação dos controles, com maior transparência e integridade dos processos e estratégias das empresas do Serviço Social Autônomo às partes interessadas.

Por fim, este estudo objetivou contribuir não só para o meio acadêmico, mas, também, para que as empresas do Serviço Social Autônomo percebam a importância do processo de gestão de riscos para a tomada de decisão na formulação da estratégia, uma vez que manter a imagem, reputação e saúde financeira dessas empresas afeta diretamente o interesse público e social.

REFERÊNCIAS

- ABNT. Associação Brasileira de Normas Técnicas. NBR-ISO/IEC - Norma ISO 31000, 2018.
- Armour, M. (2000). Internal control: Governance framework and business risk assessment at Reed Elsevier. *Auditing: A Journal of Practice & Theory*, 19(s-1), 75-81.
- Beasley, M. S. (2013). Enterprise Risk Management Can Be a Strategic Opportunity. Perspectives... Presenting Thought Leaders' Points of View. National Association of College and University Business Officers. Cannavina, V. C., & Parisi, C. (2015). Gestão pública em entidades brasileiras: adequação dos procedimentos de controles internos às normas COSO/INTOSAI. *Revista Universo Contábil*, 11(3), 06-26.
- Castañeda, S. S. P., Ramírez, D. C., & Mayorga, V. M. P. (2014). Enterprise Risk Management (ERM) for the assessment of strategic risks in microenterprises in Hidalgo, Mexico. *Enterprise Risk*, 24.
- CB STAFF. (2009). Helping organizations to better predict and manage risk. *Caribbean Business*, 35.
- Compliance à luz da governança corporativa / Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. São Paulo, SP: IBGC, 2017. (Série: IBGC Orienta). 56p.

- da Costa, S. R. R., & de Melo Fajardo, J. (2011). Um estudo acerca do uso da gestão de riscos estratégicos na auditoria de gestão da Marinha do Brasil. *Revista Catarinense da Ciência Contábil*, 10(28), 73-89.
- da Cunha Junior, L. A. P., Saddy, A., da Costa Knopp, G., & Junior, E. A. (2018). Serviço Social Autônomo: alternativa à implementação de políticas públicas não exclusivas de Estado. *A&C-Revista de Direito Administrativo & Constitucional*, 18(72), 255-289.
- de Sousa Alves, A. G., & de Moraes Júnior, V. F. (2016). O sistema de controle interno da gestão pública do poder executivo do município de Patos/PB. *Revista Evidenciação Contábil & Finanças*, 4(3), 56-71.
- Di Petta, A., & Ferraz, R. R. N. (2017). Comunicação Remota Melhorando Controles Internos em um CSC Terceirizado na América Latina/Remote Communication Improving Internal Controls in an Outsourced SSC in Latin America. *Revista FSA (Centro Universitário Santo Agostinho)*, 14(2), 20-34.
- Di Pietro, M. S. Z. (2010). *Direito administrativo* (Vol. 8). São Paulo: Atlas.
- Freitas, H., Oliveira, M., Saccol, A. Z., & Moscarola, J. (2000). O método de pesquisa survey. *Revista de Administra&ccdeil; ão da Universidade de São Paulo*, 35(3).
- Gates, S. (2006). Incorporating strategic risk into enterprise risk management: A survey of current corporate practice. *Journal of Applied Corporate Finance*, 18(4), 81-90.
- Grody, A. D., & Hughes, P. J. (2016). Risk Accounting-Part 1: The risk data aggregation and risk reporting (BCBS 239) foundation of enterprise risk management (ERM) and risk governance. *Journal of Risk Management in Financial Institutions*, 9(2), 130-146.
- Guia das Melhores Práticas para Organizações do Terceiro Setor: Associações e Fundações / Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. São Paulo, SP: IBGC, 2016. 136p.
- Hodgkins, S.; Stokdyk, S. B.; Trotter, J. H. (2015). Three Practical Steps to Oversee Enterprise Risk Management (ERM). *Corporate Governance Advisor*, 19-20.
- Imoniana, J. O., & Krening, J. (2015). Adesão das Cooperativas de Crédito do Estado de São Paulo à framework de controles internos regido por Circular CMN 3.467/2009. *Revista Organizações em Contexto*, 11(22), 571-601.
- Insurers Increasing Use Of Enterprise Risk Management (ERM) In Business Issues. (2002). *Insurance Advocate*, 28.
- Lakatos, E. M., & Marconi, M. D. A. (2017). Metodologia do trabalho científico: projetos de pesquisa. *São Paulo: Atlas*.
- Landis, J. R., & Koch, G. G. (1977). The measurement of observer agreement for categorical data. *biometrics*, 159-174.
- Likert, R. (1932). A technique for the measurement of attitudes. *Archives of psychology*.
- Lindberg, D. L., & Seifert, D. L. (2011). Enterprise Risk Management (ERM) Can Assist Insurers in Complying with the Dodd-Frank Act. *Journal of Insurance Regulation*, 30.
- Macedo Pederneiras, Marcleide., de Gusmão Lopes, J. E., Liberalquino Ferreira, J. O., Maciel dos Santos, Vitor, & Ribeiro Filho, J. F. (2018). Marcos Regulatórios do Controle Interno: Um Estudo na Ambientação com o Controle Externo e o Controle Social no Brasil. *Revista Base (Administração e Contabilidade) da UNISINOS*, 15(1).
- Matthews, R. B.; Daigle, R.; Vanek, P. (2013). Macondo: A Real-World Failure of Enterprise Risk Management (ERM). Allied Academies International Conference: Proceedings of the International Academy for Case Studies (IACS), [s. l.], v. 20, n. 2, p. 27, 2013.
- Oliveira, L. F. F. D. (2013). *Gestão de riscos estratégicos: action research numa empresa de tecnologias de informação* (Doctoral dissertation, Instituto Superior de Economia e Gestão).
- Ostrom, V., & Ostrom, E. (1971). Public choice: A different approach to the study of public administration. *Public Administration Review*, 31(2), 203-216.

- Paes, J. E. S. (2018). Fundações, Associações e Entidades de Interesse Social: aspectos jurídicos, administrativos, contábeis e tributários. 6a edição. *Brasília: Brasília Jurídica*.
- PwC, P. B. L. (2017). Gerenciamento de Riscos Corporativos-Integrado com Estratégia e Performance (Sumário Executivo). Da boa Governança, I. O. Instituto Brasileiro de Governança Corporativa-IBGC, 2013.
- Rae, K., Sands, J., & Subramaniam, N. (2017). Associations among the five components within COSO internal control-integrated framework as the underpinning of quality corporate governance. *Australasian Accounting, Business and Finance Journal*, 11(1), 28-54.
- Ramos, C. (2018). Gestão de riscos corporativos. Como integrar a gestão de riscos com a estratégia, a governança e o controle interno. (2. ed.) *São Paulo: Cesar Ramos & Cia Ltda*.
- Receita Federal do Brasil. Repasse da Arrecadação de Contribuições Destinadas às Outras Entidades e Fundos. Disponível em:
<<http://receita.economia.gov.br/dados/receitadata/arrecadacao/arrecadacao-de-contribuicoes-destinadas-aos-servicos-sociais-autonomos>. Acesso em: 2 fev. 2020.
- Rendeiro, C. (2019). Competências Específicas na Gestão Estratégica do Terceiro Setor. *Revista de Estudos e Pesquisas Avançadas do Terceiro Setor*, 5(2), 421-433.
- Rusu, L. D. (2017). Romanian Approaches in Risk Management. *Managerial Challenges of the Contemporary Society. Proceedings*, 10(1), 95-98.
- Scarlat, E., Chirita, N., & Bradea, I. A. (2012). Indicators and metrics used in the enterprise risk management (ERM). *Economic Computation and Economic Cybernetics Studies and Research Journal*, 46(4), 5-18.
- Shafii, Z., & Salleh, S. (2010). Enhancing governance, accountability and transparency in Islamic financial institutions: an examination into the audit of Shari'a internal control system. *Management and Accounting Review (MAR)*, 9(2), 23-42.
- Simon, H. A. (1979). Rational decision making in business organizations. *The American economic review*, 69(4), 493-513.
- Slovic, P. (1987). Perception of risk. *Science*, 236(4799), 280-285.
- Slovic, P., Fischhoff, B., & Lichtenstein, S. (1982). Why study risk perception?. *Risk analysis*, 2(2), 83-93.
- Stocker, R. (2012). The Role of Business Intelligence Dashboards in Risk Management. *Credit Control*, 33(5/6), 53-59.
- Stratulat, A., & Susanu, M. (2016). The Governance of the Operational Risk Indicators. *Risk in Contemporary Economy*, 341-351.
- TCU – TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. (2014). Referencial básico de governança aplicável a órgãos e entidades da administração pública e ações indutoras de melhoria. Brasília: TCU, Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão. Brasília, DF. TCU
- Tse, Y. K., Zhang, M., Tan, K. H., Pawar, K., & Fernandes, K. (2019). Managing quality risk in supply chain to drive firm's performance: the roles of control mechanisms. *Journal of Business Research*, 97, 291-303.
- Usul, H.; Titiz, İ.; Ates, B. A. (2011). İç Kontrol Sisteminin Kurumsal Yönetimin Oluşumundaki Etkinliği: Marmara Bölgesi Belediye İşletmelerine Yönelik Bir Uygulama. *Journal of Accounting & Finance*, 48-54.
- Vieira, S. A. (2007). A auditoria e os sistemas de controles internos no Brasil: antecedentes e evolução. *Revista de Economia Mackenzie*, 5(5).