

## ARTIGO

# A IMPLANTAÇÃO DE GESTÃO DE RISCOS NOS TRIBUNAIS DE CONTAS SOB AS PERSPECTIVAS DE GESTÃO DE PESSOAS, CAPACITAÇÃO E MOTIVAÇÃO

### **Gildiley Antonio de Almeida<sup>1</sup>**

Bacharel em Direito - PUC/PR  
Especialista em Direito Público - UNIASSELVI  
Especialista em Direito das Famílias e Sucessões - UniDOM  
MBA em *Compliance* e Gestão de Riscos - Pólis Civitas  
Analista de Controle - TCEPR

### **Jerusa Helena Piaz Klock<sup>2</sup>**

Bacharel em Direito - FURB  
Especialista em Direito Aplicado - EMAP  
MBA em Gestão Pública - FAE  
MBA em *Compliance* e Gestão de Riscos - Pólis Civitas  
Analista de Controle - TCEPR

### **Paola Carolina Canuto Brandao<sup>3</sup>**

Engenheira Industrial Mecânica - CEFET  
Bacharel em Ciências Contábeis - FAFIPA  
Especialista em Gestão Pública - FAE  
Professora da Escola de Gestão Pública - TCEPR  
MBA em *Compliance* e Gestão de Riscos - Pólis Civitas  
Diretora de Planejamento - TCEPR

### **Rogério Oliveira de Souza<sup>4</sup>**

Bacharel em Direito - UFPR  
Especialista em Direito Penal e Criminologia - UFPR  
Mestre em Planejamento e Governança Pública - UTFPR  
MBA em Gestão Pública - FAE  
MBA em *Compliance* e Gestão de Riscos - Pólis Civitas  
Analista de Controle - TCEPR

## RESUMO

Os Tribunais de Contas, com adoção dos modelos internacionais de gestão e legislação pátria, estabeleceram a Política de Gestão de Riscos, observando o planejamento estratégico. Como consequência dessa política, criou-se o Sistema de Gestão de Riscos para fazer a identificação, a avaliação, o monitoramento e o tratamento dos riscos, agregando valores diretamente para sociedade, com o uso adequado dos recursos públicos e demonstração do referencial para as boas práticas na Administração Pública. Identificou-se que os processos de gestão de riscos nos Tribunais de Contas

1 Contato: [Gildiley.Almeida@tce.pr.gov.br](mailto:Gildiley.Almeida@tce.pr.gov.br)

2 Contato: [jerusa@tce.pr.gov.br](mailto:jerusa@tce.pr.gov.br)

3 Contato: [paola.canuto@tce.pr.gov.br](mailto:paola.canuto@tce.pr.gov.br)

4 Contato: [rogeriosouza@tce.pr.gov.br](mailto:rogeriosouza@tce.pr.gov.br)

sob as perspectivas de gestão de pessoas, capacitação e motivação mostraram-se indispensáveis, considerando que a eficácia dos resultados decorrentes das atividades de fiscalização demanda desenvolvimento de competências, adequada alocação de servidores, reconhecimento profissional e melhorias na gestão de desempenho. Verificou-se que se faz necessário priorizar o processo de gestão de riscos nos Tribunais de Contas sob as perspectivas da gestão de pessoas, capacitação e motivação, considerando que os colaboradores estão principalmente na primeira e segunda linhas de defesa e que são aqueles que influenciam de forma direta ou indiretamente nos demais processos de gerenciamento de riscos. Concluiu-se que a implantação de gestão de riscos sob as perspectivas de gestão de pessoas, capacitação e motivação deve ser prioridade no Sistema de Gestão de Riscos nos Tribunais de Contas para não macular os demais processos de gestão de riscos e não mitigar cumprimento dos objetivos estratégicos previamente estabelecidos.

### **PALAVRAS-CHAVE**

Tribunais de Contas. Modelos internacionais de gestão. Legislação Pátria. Política de Gestão de Riscos. Sistema de Gestão de Riscos. Processos de gestão riscos. Plano Estratégico. Objetivos Estratégicos. Gestão de pessoas. Capacitação. Motivação. Prioridades.

### **ABSTRACT**

*The Courts of Accounts, with the adoption of international management models and national legislation, established the Risk Management Policy, observing the strategic planning. Because of this policy, the Risk Management System was created to perform the identification, assessment, monitoring and treatment of risks, adding values directly to society, with the appropriate use of public resources and demonstrating the reference for good practices. practices in Public Administration. It was identified that the risk management processes in the Courts of Accounts from the perspective of people management, training and motivation proved to be indispensable, considering that the effectiveness of the results resulting from the inspection activities demands the development of skills, adequate allocation of employees, professional recognition and improvements in performance management. It was found that it is necessary to prioritize the risk management process in the Courts of Accounts from the perspective of people management, training and motivation, considering that employees are mainly in the first and second lines of defense and are those who influence directly or indirectly in other risk management processes. It was concluded that the implementation of risk management from the perspectives of people management, training and motivation must be a priority in the Risk Management System in the Courts of Accounts in order not to tarnish the other risk management processes and not to mitigate compliance with the objectives previously established strategic objectives.*

## KEYWORDS

*Courts of Accounts. International management models. Homeland Legislation. Risk Management Policy. Risk Management System. Risk management processes. Strategic plan. Strategic objectives. People management. Training. Motivation. Priorities.*

## 1 INTRODUÇÃO

Este artigo tem como tema a implantação de Gestão de Riscos nos Tribunais de Contas sob as perspectivas de Gestão de Pessoas, Capacitação e Motivação. Como toda organização, os Tribunais de Contas têm as pessoas, que compõem os seus quadros, como principal recurso para o atingimento de seus objetivos estratégicos.

A Política de Gestão de Riscos declara as diretrizes, a metodologia, as intenções, as responsabilidades de uma organização relacionados à gestão de riscos. Dessa forma, a identificação, a avaliação e o tratamento de possíveis ameaças decorrentes das atividades da organização têm como premissas os princípios que norteiam a Administração Pública.

O Sistema de Gestão de Riscos nos Tribunais de Contas, estabelecido pela Política de Gestão de Riscos, compreende as três linhas de defesa, corpo administrativo, prestadores externos de avaliação e um conjunto de instrumentos (planejamento estratégico, mapeamento de processos etc.) que dão suporte para implantação, monitoramento e melhoria contínua da gestão de riscos. Dentre esses instrumentos, o planejamento estratégico aborda os aspectos da Gestão de Pessoas, da Capacitação e da Motivação. Diante disso, para a prestação do serviço público de qualidade, os Tribunais de Contas devem preparar os seus colaboradores no contexto da visão, missão e objetivos estratégicos. A análise dessas perspectivas nos faz refletir sobre a necessidade de implantação de um processo de gestão de riscos e as prioridades estabelecidas pelo Sistema de Gestão de Riscos, com foco na identificação, tratamento e monitoramento de eventuais falhas decorrentes gestão inadequada de pessoas, de falta de capacitação profissional e de motivação.

Considerando que a Política de Gestão de Riscos contempla também o planejamento estratégico, a implantação de Gestão de Riscos sob as perspectivas de gestão de pessoas, capacitação e motivação deve ser prioridade no Sistema de Gestão de Riscos nos Tribunais de Contas?

Nesse contexto, observado o planejamento estratégico e a Política de Gestão de Riscos, o presente artigo tem como objetivo principal verificar se a implantação de gestão de riscos sob as perspectivas de gestão de pessoas, capacitação e motivação deve ser prioridade no Sistema de Gestão de Riscos dos Tribunais de Contas; e consentâneo ao objetivo principal, identificar como deve ser implantado a gestão de riscos sob as perspectivas de gestão de pessoas, capacitação e motivação, verificar a importância da gestão por processos relativamente à aplicação da

gestão de riscos no gerenciamento de alocação de pessoas nos Tribunais de Contas e se há melhorias no Sistema de Gestão de Riscos do Tribunais de Contas com a implantação do processo de gestão de riscos sob as perspectivas de gestão de pessoas, capacitação e motivação.

Para o desenvolvimento desse artigo, foi realizado levantamento bibliográfico e documental acerca do tema, sendo descritiva e explicativa e pesquisa aplicada, discussões em grupo, tendo como bases teóricas artigos e livros publicados.

## 2 A IMPLANTAÇÃO DE GESTÃO DE RISCOS NOS TRIBUNAIS DE CONTAS

A gestão de riscos tem sido uma boa prática adotada pelos Órgãos de Controle externo no Brasil. Diante das dificuldades de se implementar controles efetivos da gestão dos gastos dos recursos públicos, os Tribunais de Contas adotaram, ao longo do tempo, modelos (padrões ou *frameworks*) internacionais de controles com a finalidade de melhorar a técnica de gestão de riscos e controle.

Nesse sentido, pode-se observar que as práticas de gestão de riscos inseridas nos modelos da COSO – Comitê das Organizações Patrocinadoras (Committe Of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission), da norma ABNT NBR ISO 31000, da INTOSAI (International Organization of Supreme Audit Institutions) e da COSO - ERM (Enterprise Risk Management – Integrating with Strategy and Performance) são “modelos de referências (Souza, Santos, 2019, p.39)” para o estabelecimento dos controles internos e externos no ambiente das Cortes de Contas.

Os Órgãos de Controle detectaram que seria um problema a falta de gestão de riscos numa organização ou órgão público, pois a gestão de riscos assegura ao gestor o controle de grande parte dos problemas, com a identificação, análise, tratamento e monitoramento dos riscos e possibilita também a identificação das ameaças ou oportunidades que podem influenciar no atingimento dos objetivos estratégicos delineados cuidadosamente no planejamento estratégico das Cortes de Contas.

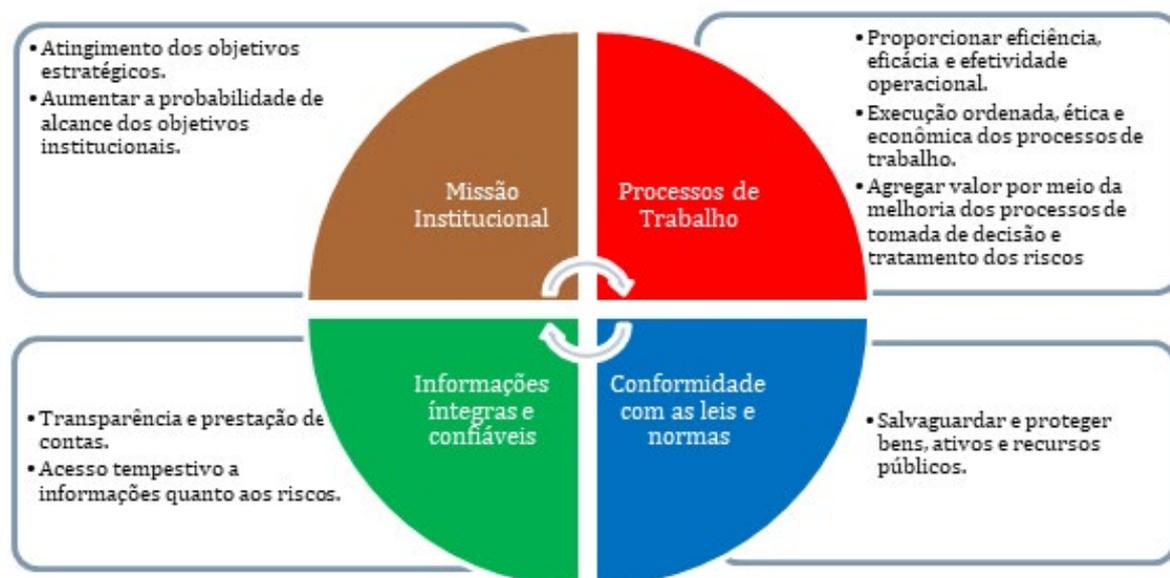
Nesse sentido, a Lei nº 13.303/2016 (Brasil, 2016) reforçou a importância do estabelecimento de regras de governança corporativa e práticas de *compliance* (Castro, Gonçalves, 2019, p. 9); a Lei nº 12.846/2013, de 1º de agosto de 2013 (Brasil, 2013), implementou o combate à corrupção; a Instrução Normativa Conjunta MP/CGU nº 01/2016 dispôs sobre controles internos, gestão de riscos e governança no âmbito do Poder Executivo Federal; e o Decreto Federal nº 9.203/2017, estabeleceu a política de governança da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional para melhoria e aumento da eficiência do setor público, com foco na capacidade de resposta, na integridade, na confiabilidade, na prestação de contas e responsabilidade.

Em consonância com a legislação nacional e com os padrões internacionais de gestão de riscos, incorporados pelos Tribunais de Contas no Brasil, a Associação

dos Membros dos Tribunais de Contas do Brasil - ATRICON aprovou as Diretrizes de Controle Externo -Atricon nº 3303/2018 - relacionadas à temática “Governança nos Tribunais de Contas”.

Diante disso, segundo a norma ABNT NBR ISO 31000, o instrumento que formaliza o processo de gerenciamento de riscos é a Política de Gestão de Riscos -PGR. A Política de Gestão de Riscos dos Tribunais de Contas é a “declaração de intenções e diretrizes gerais para a efetivação de forma eficiente e eficaz dos processos de gestão de riscos (Souza, Santos, 2019, p.60) “.

FIGURA 1



Fonte - <https://legado.justica.gov.br/Acesso/governanca/gestao-de-riscos/Modelo%20Gestao%20Riscos%20MJ>

A Política de Gestão de Riscos, conforme quadro acima, contribui para o alcance dos objetivos estratégicos e cumprimento do propósito institucional, tendo como foco assegurar que os responsáveis pela tomada de decisão, em todos os níveis dos Tribunais de Contas tenham acesso tempestivo às informações quanto aos riscos identificados e providências a serem tomadas; alocar recursos para o tratamento e acompanhamento dos riscos; aumentar a probabilidade de alcance dos objetivos estratégicos e indicar instrumentos para a melhoria dos processos de tomada de decisão e do tratamento adequado dos riscos e dos impactos negativos decorrentes da sua materialização. A partir da PGR será possível implantar o Sistema de Gestão de Riscos nos Tribunais de Contas - SGR.

## 2.1 SISTEMA DE GESTÃO DE RISCOS NOS TRIBUNAIS DE CONTAS

Os Tribunais de Contas do Brasil, tendo em vista a internalização de modelos (padrões ou frameworks) internacionais de controles e de fiscalização e as leis relativas ao combate à corrupção e às leis com “sugestões” de implantação de um

sistema de *compliance*, têm estabelecido Políticas de Gestão de Riscos com foco na fiscalização do uso de recursos públicos, com avaliação de riscos operacionais, de conformidade, financeiros e de integridade, e no atingimento das metas e objetivos estabelecidos no plano estratégico.

Estabelecida a PGR, é criado o Sistema de Gestão de Riscos nos Tribunais de Contas – SGR, devendo ter como objetivos principais a observância das normas legais e regulatórias; o estabelecimento dos níveis de riscos; o tratamento adequado das informações disponíveis; o cumprimento das diretrizes da PGR acerca da gestão de pessoas, capacitação e motivação dos colaboradores dos Órgãos de Controle.

O SGR é formado pela primeira linha de defesa (provisão de produtos/serviços aos clientes; gerenciamento de riscos), segunda linha de defesa (expertise, apoio, monitoramento e questionamento sobre questões relacionadas a riscos), terceira linha de defesa (avaliação e assessoria independentes e objetivas sobre questões relativas ao atingimento dos objetivos), pelo corpo administrativo e pelos prestadores externos de avaliação.

FIGURA 2

## O Modelo das Três Linhas do The IIA



Fonte - <https://iibrasil.org.br/korbilload/upl/editorHTML/uploadDireto/20200758glob-th-editorHTML-00000013-20072020131817.pdf>

Conforme se verifica na figura acima, a gestão de riscos está diretamente ligada, dentro da cultura organizacional das Cortes de Contas, à gestão de pessoas, à capacitação e à motivação, pois os servidores/colaboradores estão, além de comporem as demais instâncias do SGR, na primeira e segunda linhas de defesa e precisam estar alinhados, de forma técnica e culturalmente, com os processos e procedimentos e motivados para o cumprimento das metas e objetivos organizacional previamente estabelecidas no plano estratégico dos órgãos de controle.

As pessoas são alicerces da organização e utilizam suas habilidades, capacidades, experiências e conhecimentos como ferramentas para conseguir novos recursos e alcançar os resultados esperados pela empresa. O homem coloca à disposição destas diversas habilidades, como executar tarefas e atividades, influenciar e modificar o comportamento dos outros e ter idéias baseadas em seus conceitos e em suas experiências (KNAPIK, 2008, p. 15). Diante disso, o SGR inerente aos Tribunais de Contas é permeado por colaboradores responsáveis direta ou indiretamente pelo correto emprego de metodologias e boas práticas nacional e internacionalmente reconhecidas, com o objetivo de efetivar a gestão de riscos preconizada na PGR.

## 2.2 A IMPLANTAÇÃO DE GESTÃO DE RISCOS SOB A PERSPECTIVA DE GESTÃO DE PESSOAS

Na perspectiva da gestão de pessoas, com o foco voltado para o atingimento dos objetivos estratégicos, vem como modelo gerencial alternativo a Gestão por Competências. Esse modelo se propõe a identificar, desenvolver e mobilizar as competências necessárias, nos diferentes níveis da organização, visando à consecução dos objetivos estratégicos da entidade.

A competência é composta pelo conhecimento, habilidade e atitude (CHA). O conhecimento se refere ao referencial teórico, já habilidade é a vivência da teoria é a teoria em prática. A atitude se manifesta pelos comportamentos humanos, se refere a emoções, valores e sentimentos. O conhecimento em conjunto com a habilidade forma a chamada competência técnica, enquanto a atitude provém da competência comportamental.

Repensar as práticas de gestão de pessoas como agentes estratégicos para obtenção de resultados e do alcance dos objetivos organizacionais tem sido alvo de reflexão e tem acarretado mudanças nos modelos de gestão. Essas transformações estão proporcionando uma aproximação das pessoas com a empresa por meio de uma gestão mais participativa e colaborativa, propiciando que as pessoas interajam mais com a alta direção. (GUBMAN, 1999, p. 38).

O primeiro passo para implantação do referido modelo de gestão é a identificação das competências essenciais da organização que, alinhadas com a missão, visão e valores organizacionais, se tornam suficientes para o atingimento dos objetivos estratégicos. Nesse sentido, analisar eventuais riscos sem considerar

os aspectos diretamente relacionados aos colaboradores seria colocar em risco a própria gestão de riscos.

Fala-se em processos de gestão de riscos, no entanto é necessário que haja o desdobramento da identificação das competências essenciais nos processos existentes de cada competência relativamente a cada setor da entidade, para depois inventariar essas competências já existentes na organização e realizar a sua mensuração, identificando eventuais riscos ou oportunidades.

A gestão de pessoas deve considerar a organização como um sistema vital, que gerencia as competências técnicas e comportamentais de seus colaboradores, porque são as **pessoas que definem o rumo da organização** e lhe dão alma (GUBMAN, 1999, p. 40) (grifo nosso)

Portanto, com a gestão de riscos sob perspectiva da gestão de pessoas será possível a identificação de inúmeros riscos ligados a outros processos de gerenciamento de riscos e que afetem diretamente os objetivos estratégicos da organização.

### 2.3 A IMPLANTAÇÃO DE GESTÃO DE RISCOS SOB A PERSPECTIVA DA CAPACITAÇÃO

É competência da administração dos Tribunais de Contas capacitar seus colaboradores para que possam desempenhar as funções designadas de forma efetiva e com objetivos alinhados às metas estratégicas previamente preconizadas. As competências individuais devem estar atreladas às competências essenciais para organização. (DUTRA, TATIANA, GRABRIELA, 2017, p. 35).

Aprimorar as capacidades profissionais é fundamental para que o planejamento estratégico seja eficaz, uma vez que desenvolver conhecimentos e habilidades técnicas nos Órgãos de Controles diminui as probabilidades de erros nos processos internos e externos voltados para as atividades meios e fins das Cortes de Contas.

Os processos de desenvolvimento envolvem três estratos que se superpõem: treinamentos, desenvolvimento de pessoas e desenvolvimento organizacional. Os estratos menores – como treinamento e desenvolvimento (T&D) de pessoal – tratam da aprendizagem no nível individual e como as pessoas aprendem e se desenvolvem. **O desenvolvimento organizacional é o estrato mais amplo e abrangente e se refere a como as organizações aprendem e se desenvolvem pela mudança e inovação.** Chiavenato, 2014, p. 308. (grifo nosso).

Nesse cenário, considerando o modelo adotado, os Órgãos de Controles precisam de políticas objetivas e formalizadas acerca das capacitações por cargos ou por competências. O treinamento por competência mostra-se o modelo ideal para a realidade dos tribunais e a adoção desses modelos precisa estar clara e objetivada na estrutura da organização, sob pena de as confusões e trocas de conceitos gerar riscos para os demais processos de gerenciamento.

A análise das necessidades de treinamento requer o diagnóstico da organização quanto à missão, aos valores, à visão e aos objetivos estratégicos da organização. A compreensão equivocada sobre os processos e modelos de treinamento e capacitação pode gerar riscos para a organização e, por esses motivos, a identificação da fragilidade técnica dos colaboradores é medida que se impõe, sob pena de contaminação dos demais processos de gerenciamento.

Portanto, os erros na detecção de possíveis fraquezas e fragilidades ligadas aos trabalhos executados pelos colaboradores são riscos que podem ser identificados, analisados, tratados e monitorados com o processo de gestão de riscos sob a perspectiva da capacitação.

## 2.4 A IMPLANTAÇÃO DE GESTÃO DE RISCOS SOB A PERSPECTIVA DA MOTIVAÇÃO

Na perspectiva da motivação, sob o enfoque da Pirâmide de Maslow adaptada, entende-se que o ser humano é motivado por necessidades organizadas em uma divisão hierárquica, agrupadas em duas categorias: as necessidades desmotivadoras e as necessidades motivadoras.

FIGURA 3 - PIRÂMIDE DE MASLOW



Fonte - Robbins, 2002, p. 152

Na base da pirâmide, como o maior grupo de necessidades desmotivadoras, está a necessidade de higiene (fisiológica) denominada de operação básica. No âmbito da gestão de pessoas, se refere a contraprestação financeira pelo seu labor, as condições de trabalho, conforto físico, e são consideradas necessidades desmotivadoras uma vez que a falta de alguma dessas necessidades é fator desmotivador para o colaborador.

No grupo de necessidades desmotivadoras, encontra-se a necessidade de segurança do ser humano, relativamente a existência de algum perigo. Sob o enfoque

de gestão de pessoas, todos os benefícios fornecidos pelas organizações (auxílio saúde, auxílio alimentação etc.), bem como a estabilidade do emprego, um ambiente de trabalho seguro, entre outros. Também nesse caso, tem-se que a falta do sentimento de segurança é fator desmotivador para o colaborador, podendo ser um fator de risco para o desempenho de suas atividades. Nesse sentido, define-se “motivação como o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta. (ROBBINS, 1943, p. 132).”

Ainda, como fator relevante para a eficácia dos processos de gerenciamento de riscos, tem-se a necessidade de identificação do trabalhador com a sua organização, buscando o alinhamento com a cultura organizacional.

CLIMA ORGANIZACIONAL é o ambiente psicológico que existe dentro de um departamento ou empresa, é aquela condição interna percebida pelas pessoas e que influencia seus comportamentos. Está ligado à motivação da equipe, aos aspectos internos da organização que conduzem a diferentes níveis ou tipos de motivação e dão origem a comportamentos que podem ser favoráveis e benéficos ou desfavoráveis e prejudiciais ao trabalho. (KNAPIK, 2008, p. 23)

Portanto, a análise da Pirâmide de Maslow nos permite afirmar que a falta de motivação pode gerar riscos e influenciar diretamente na gestão dos processos de gerenciamento de riscos, tendo como consequência a mitigação da eficiência e qualidade do SGR.

### 3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante do exposto, o Sistema de Gestão de Riscos nos Tribunais de Contas, estabelecido pela PGR, dá suporte para que os Órgãos de Controle possam atingir os seus objetivos estratégicos por meio da identificação, da análise, da avaliação e do tratamento dos riscos, agregando valores diretamente para sociedade, com o uso adequado dos recursos públicos, tornando-se um referencial para as boas práticas na Administração Pública e para a atuação dos servidores e gestores públicos.

A existência do processo de gestão de riscos nos Tribunais de Contas sob as perspectivas de gestão de pessoas, capacitação e motivação mostra-se indispensável, considerando que a eficácia dos resultados decorrentes das atividades de fiscalização demanda desenvolvimento de competências, adequada alocação de servidores, reconhecimento profissional e melhorias na gestão de desempenho, permitindo reduzir ou eliminar os impactos negativos sob a ótica dos resultados esperados previamente estabelecidos no planejamento estratégico das Cortes de Contas.

A Política de Gestão de Riscos deve ser trabalhada sob as perspectivas do planejamento estratégico para que o Sistema de Gestão de Riscos dos Tribunais de Contas seja pautado também nas metas, nos indicadores e nos objetivos estratégicos e tenha como finalidade direta seguir a missão, a visão e os valores dos Órgãos de Controle.

A implementação da gestão por processos nos tribunais segue as diretrizes dos modelos de referência para o controle, onde se fundamenta a necessidade do planejamento organizacional. Nesse sentido, a adequada gestão de pessoas, a compreensão correta sobre os processos e modelos de treinamento e capacitação e a constante motivação geram melhorias para a instituição, influenciando também direta e positivamente nos demais processos de gerenciamento de riscos.

Diante disso, verificamos que seria necessário priorizar o processo de gestão de riscos nos Tribunais de Contas sob as perspectivas da gestão de pessoas, capacitação e motivação, considerando que os colaboradores estão nas duas primeiras linhas de defesa e que são aqueles que influenciarão de forma direta ou indiretamente nos demais processos de gerenciamento de riscos, com foco nos objetivos estratégicos das Cortes de Contas.

Portanto, a implantação de gestão de riscos sob as perspectivas de gestão de pessoas, capacitação e motivação deve ser prioridade no Sistema de Gestão de Riscos nos Tribunais de Contas, sob pena de macular os demais processos de gestão de riscos e mitigar o cumprimento dos objetivos estratégicos previamente estabelecidos.

## REFERÊNCIAS

ABNT (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS). NBR ISO 31000: Gestão de Riscos: Princípios e diretrizes. 1. Ed. 2018.

ATRICON. Resolução nº 12 de 30 de novembro de 2018. Disponível em: <http://www.atricon.org.br/wpcontent/uploads/2019/01/Resolu%C3%A7%C3%A3o-Atricon-12-2018-Diretrizes-3303-Governan%C3%A7a.pdf>. Acesso em: 15 ago. 2019.

BRASIL. Lei nº 13.303 de 30 de junho de 2016. Dispõe sobre o estatuto jurídico da empresa pública, da sociedade de economia mista e de suas subsidiárias, no âmbito da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios. Disponível em: <http://legis.senado.gov.br/legislacao/DefaultDocumento.action?id=132863>. Acesso em: 15 ago. 2019.

BRASIL. **Lei nº 12.846 de 01 agosto de 2013**. Dispõe sobre a responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira, e dá outras providências. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/CCIVIL\\_03/\\_Ato2011-2014/2013/Lei/L12846.htm](http://www.planalto.gov.br/CCIVIL_03/_Ato2011-2014/2013/Lei/L12846.htm). Acesso em: 15 ago. 2019.

CASTRO, Rodrigo Pironti Aguirre de; GONÇALVES, Francine Silva Pacheco. **Compliance e gestão de riscos nas empresas estatais**. 2.ed. Belo Horizonte: Fórum, 2019.

CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO. <https://www.cgu.gov.br/Publicacoes/institucionais/arquivos/cgu-metodologia-gestao-riscos-2018.pdf>. Acesso em: 12 set. 2019.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de recursos humanos: fundamentos básicos**. São Paulo: Atlas, 2014.

COSO.COSO ERM. Controle Interno: Estrutura Integrada: Sumário Executivo e Estrutura. Tradução: PriceWaterhouseCoopers e Instituto dos Auditores Internos do Brasil, São Paulo, 2013. Disponível em: <[http://www.iiabrasil.org.br/new/2013/downs/coso/COSO\\_ICIF\\_2013\\_Sumario\\_Executivo.pdf](http://www.iiabrasil.org.br/new/2013/downs/coso/COSO_ICIF_2013_Sumario_Executivo.pdf)>. Acesso em: 14 ago. 2019.

DUTRA, Joel Souza, DUTRA, Tatiana Almendra e DUTRA, Gabriela Almendra, **Gestão de pessoas: realidade atual e desafios futuros**. São Paulo: Atlas, 2017.

GUBMAN, E. **Talento: desenvolvendo pessoas e estratégias para obter resultados extraordinários**. Tradução de Ricardo Inojosa. Rio de Janeiro: Campus, 1999

KNAPIK, Janete. **Gestão de pessoas e talentos**. 2ª ed. Curitiba: Ibplex, 2008.

INTOSAI, Guidelines for Internal Control Standards for the Public Sector – Further Information on Entity Risk Management. 2007.

ROBBINS, Stephen P. 1943 – **Comportamento organizacional**. Trad. Reynaldo Marcondes. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2002.

SOUZA, Kleberon Roberto de; SANTOS, Franklin Brasil. **Como combater o desperdício no setor público: gestão de riscos na prática**. Belo Horizonte: Fórum, 2019.

ROBBINS, Stephen P. 1943 – **Comportamento organizacional**. Trad. Reynaldo Marcondes. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2002. <https://global.theiia.org/translations/PublicDocuments/3LOD-IIA-Exposure-ocument-Portuguese.pdf>. Acesso em: 14 ago. 2020.